



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
- Централна јединица за хармонизацију -

КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2021. ГОДИНУ
О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Београд, јул 2022. године

Садржај

Листа скраћеница	3
РЕЗИМЕ	5
I УВОД	8
1.1 Сврха и циљ.....	8
1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја	8
II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	11
2.1 Финансијско управљање и контрола	11
2.1.1 Појам и дефиниција	11
2.1.2 Обухват достављања извештаја	12
2.1.3 Успостављање система ФУК	13
2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир.....	21
2.1.5 Закључна разматрања – елементи система ФУК, категорије КЈС, идентификовани трендови и перспектива	28
2.1.6 Изјава о интерним контролама	32
2.1.7 ФУК из перспективе КЈС	33
2.1.8 Управљање неправилностима	34
2.1.9 Екстерна провера ФУК система: КОСО у пракси.....	35
2.1.10 Сагледавање квалитета система ФУК	35
2.2 Интерна ревизија	37
2.2.1 Обухват интерне ревизије	37
2.2.2 Функција интерне ревизије	40
2.2.3 Планирање и процена обављања послова	44
2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања	44
2.2.5 Статус препорука интерних ревизија	46
2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије	48
2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије	50
2.2.8 Спровођење препорука из КГИ за 2021. годину	52
2.3 Функционисање система интерних контрола у условима пандемије	52
III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК	54
3.1 Преглед постигнутих резултата из планских докумената у току 2021. године	55
3.2.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ	57
3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности	58
3.2.3 Обуке.....	59
3.2.4 Сертификација интерних ревизора.....	60
3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору	60
3.2.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС.....	60
3.2.7 Међународна сарадња и пројекти	61
3.2.8 Промоција значаја интерне финансијске контроле.....	62
IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ	64
4.1 Финансијско управљање и контрола.....	64
4.2 Интерна ревизија	67
4.3 Централна јединица за хармонизацију	70
ЗАКЉУЧАК	74
ПРИЛОЗИ.....	77
Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди	77
Прилог 2. Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС	81
Прилог 3. Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију	92
Прилог 4. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије	98

Прилог 5. Изјава о интерним контролама	110
Прилог 6. Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2021. годину	112
Прилог 7. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2020. годину	119

Листа скраћеница

АП – Акциони план
АПВ – Аутономна покрајина Војводина
АП КиМ – Аутономна покрајина Косово и Метохија
АП ИФКЈ – Акциони план за период 2019-2020. године за спровођење Стратегије интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године
ГИЗ – Немачка организација за међународну сарадњу – *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*
ГенСек – Генерални секретаријат Владе Републике Србије
ДКБС – Директни корисници буџетских средстава
ДРИ – Државна ревизорска институција
ЕК – Европска комисија
ЕУ – Европска унија
ЗоБС – Закон о буџетском систему
ЗПС – Закон о планском систему
ИКБС – Индиректни корисници буџетских средстава
ИИА – Институт интерних ревизора – *The Institute of Internal Auditors (IIA)*
ИНТОСАИ – Међународна организација врховних ревизорских институција (*INTOSAI*)
ИПА – Инструмент за претприступну помоћ Европске уније
ИР – Интерна ревизија
ИСО – Међународна организација за стандардизацију – *International Organization for Standardization (ISO)*
ИТ – Информационе технологије
ИФКЈ – Интерна финансијска контрола у јавном сектору – *Public Internal Financial Control (PIFC)*
ЈКП – Јавна комунална предузећа
ЈЛС – Јединице локалне самоуправе
ЈП – Јавна предузећа
КБС – Корисници буџетских средстава
КГИ – Консолидовани годишњи извештај
КЈС – Корисници јавних средстава

КОСО – Комитет спонзорских организација Националне комисије за финансијско извештавање о криминалним радњама (проневерама) – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*
МДУЛС – Министарство државне управе и локалне самоуправе
МФИН – Министарство финансија
НАЈУ – Национална академија за јавну управу
НСЗ – Национална служба за запошљавање
ОИР – Овлашћени интерни ревизор(и)
ООСО – Организације обавезног социјалног осигурања
Пандемија – пандемија болести *COVID-19* изазвана вирусом *SARS-CoV-2*
Правилник ИР – Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору
Правилник за сертификацију – Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору
Правилник о стручном усавршавању – Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору
Правилник ФУК – Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору
Приручник за ФУК – Приручник за ФУК
ПРУЈФ – Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025.
РГ – Радна група

РЕЛОФ 2 пројекат – Пројекат Реформа локалних финансија – *Local Government Finance Reforms (RELOF)*

РЈУ – Реформа јавне управе

РС – Република Србија

РСЈП – Републички секретаријат за јавне политике

РСЗ – Републички секретаријат за законодавство

РФЗО – Републички фонд за здравствено осигурање

СЕКО – Швајцарски секретаријат за економске послове – *The State Secretariat for Economic Affairs (SECO)*

СИДА – Шведска агенција за међународни развој и сарадњу – *The Swedish International Development Cooperation Agency*

СИГМА – Програм подршке унапређењу у владавини и управљању,

заједничка иницијатива ОЕЦД и ЕУ – *Support for Improvement in Governance and Management (joint initiative of the OECD and the European Union)*

СОВО – Социјално осигурање војних осигураника

СУК – Служба за управљање кадровима

Стратегија ИФКЈ – Стратегија интерне финансијске контроле у јавном сектору

Стратегија РЈУ – Стратегија реформе јавне управе

УНДП – Програм Уједињених нација за развој – *United Nations Development Programme (UNDP)*

ФУК – Финансијско управљање и контрола

ЦЈХ – Централна јединица за хармонизацију

РЕЗИМЕ

Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији сваке године Влади доставља министар финансија на основу члана 83. Закона о буџетском систему¹. Овим Законом прописано је да Централна јединица за хармонизацију, као организациона јединица у оквиру Министарства финансија Републике Србије, саставља предметни Извештај обједињавањем појединачних годишњих извештаја о систему финансијског управљања и контроле, односно годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије достављених од стране корисника јавних средстава.

Сврха извештаја је да се објаве прикупљене информације о спроведеним активностима и оствареним резултатима КЈС у процесу спровођења и развоја система ФУК и функције ИР, а циљ је да укаже на позитивне стране и евентуалне недостатке система, уз навођење препорука за његов даљи развој и унапређење.

КГИ, такође, садржи и информације које се односе на праћење препорука изнетих у оквиру годишњих Извештаја ЕК о напретку Србије у процесу приступања ЕУ и постигнутих резултата, као и праћење препорука изнетих у КГИ за претходну годину.

Апликација ЦЈХ за извештавање је потпуно функционална и додатно унапређена увођењем опције електронског потписивања докумената. Извештавање електронским путем се све успешније реализује. Висока стопа извештавања о стању система ФУК регистрована прошле године је забележила додатни раст. Посматрани као засебна категорија, 93,48% приоритетних КЈС² је доставило извештаје. Укупни расходи и издаци свих директних буџетских корисника који су обухваћени овим КГИ чине 98,95% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2021. годину. На ЈП на централном нивоу РС, која су доставила извештај о систему ФУК, се односи 99,97% укупних прихода групе ЈП. Органи и службе покрајине и јединица локалне самоуправе и даље у великој мери испуњавају своје законске обавезе у вези са достављањем извештаја, бар када је у питању процентуална покривеност укупног буџета. Институције АПВ које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета. Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,98% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 82,79% укупних реализованих расхода буџета општина.

Анализа годишњих извештаја је обухватила елементе организационог успостављања система ФУК и резултате самооцењивања КЈС у области примене КОСО принципа. У оквиру групе КЈС која редовно извештава су евалуирани уочени трендови кретања наведених параметара. Обављена је и квалитативна анализа отворених питања. Анализа је вршена по категоријама КЈС и нивоима јавног сектора (централни и локални), са посебним освртом на групу приоритетних КЈС.

¹ „Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - испр., 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20 и 118/21.

² Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова.

Саставни део ФУК извештаја и у овом циклусу је чинила Изјава о интерним контролама. Око 68% руководиоца КЈС је потписао Изјаву у којој се потврђује да нема уочених слабости у систему интерних контрола. С друге стране, око 32% руководиоца КЈС је потписао Изјаву у којој се потврђује да, и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише, као и да ће саме слабости бити у најкраћем року отклоњене.

Настављено је и извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС. Велика већина КЈС (94,16%) током 2021. године није имала потврђене сумње на неправилности. Потврђене неправилности су углавном решаване интерно (63,11%).

У овом извештају је детаљније анализирано питање организационог успостављања система ФУК код приоритетних КЈС, са фокусом на мапе пословних процеса, стратегије управљања ризицима и регистре ризика. Подаци указују на то да поједина министарства, ЈП и градови још увек нису сачинили/усвојили неке од наведених докумената, па је неопходно они у најкраћем могућем року исправе уочене недостатке. Министарства, ЈП и градови имају посебну одговорност у успостављању и развоју система ФУК, а имајући у виду њихове буџете и укупне капацитете, односно шири друштвени значај и општи утицај у РС.

Стање система ФУК је, као и до сада, сагледано из перспективе КОСО оквира за интерне контроле. Кључни аспекти контролног окружења су примењени у великој мери (интегритет и етичке вредности, мисија и визија као битни предуслови, ефикасна организациона структура, као и јасне линије извештавања). У сфери управљања ризицима је приметан значајан напредак, али је и даље потребно улагати напоре у даљи развој овог сегмента. Простора за унапређења има и у областима дефинисања контролних активности, као и у сфери пројектног планирања ИТ инфраструктуре. Може се закључити да, иако су неки контролни механизми већ уграђени у пословне процесе, ажурирање и унапређивање пословних процеса, или ревидирање контролних активности који су у функцији управљања ризицима, се у пракси не обављају редовно. Системи информација и комуникација представљају најбољи сегмент система ФУК, са релативно високим оценама код свих категорија КЈС. С друге стране, област надзора и процене система ФУК представља аспект који је потребно највише побољшати и у оквиру кога је регистрован највиши распон просечних вредности.

Укупно гледано, постоји напредак када се ради о оценама примене принципа КОСО оквира код КЈС. ООСО, ЈП и министарства са органима управе у саставу су, као и претходних година, предводници по питању развоја система ФУК. Међутим, неопходна су додатна и константна унапређења у овој сфери у свим организацијама јавног сектора, а посебно када су у питању поједини КЈС на локалном нивоу. **Недостатак знања и вештина руководиоца и запослених идентификован је као кључна препрека у процесу успостављања и развоја система ФУК.**

Највећи број најзначајнијих КЈС доставља извештаје о обављеним ревизијама и активностима ИР. Резултати показују да је функционална ИР успостављена у субјектима на које се односи преко 83% буџета директних буџетских корисника централног нивоа власти, ООСО, аутономне покрајине Војводине, градова, као и ЈП на централном нивоу.

Регистрован је раст од 11% укупног броја КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИР у односу на 2020. годину. Раст постоји и када је у питању функционално успостављање функције ИР – 4%. Број систематизованих и попуњених радних места

бележи благи пораст – 2% у 2021. години у односу на претходну годину, па можемо закључити да и даље постоји позитиван тренд развоја функције ИР по свим показатељима. Ипак, приметно је успоравање у расту, како укупно систематизованих, тако и попуњених радних места, углавном услед природног одлива интерних ревизора, као и слабог прилива нових кадрова.

Општи закључак у вези са успостављањем ИР у оквиру јавног сектора јесте и даље, да је у оквиру постојећих могућности, бројност успостављених ИР задовољавајући, али и даље недовољан. **Треба истаћи да основни проблем представља недовољан број запослених који раде на пословима ИР. Основни узроци са једне стране леже у недовољној свести руководиоца о значају и користима које могу имати од функције ИР, а са друге стране ограниченим могућностима КЈС да ангажују адекватне кадрове за ИР.**

На основу свих релевантних докумената и анализа³ у оквиру овог Извештаја су дате и одговарајуће препоруке за даљи развој и унапређење система ИФКЈ. Препоруке су дате и у области ФУК и ИР и намењене су КЈС, нарочито ДКБС (министарства, градови, итд.).

ЦЈХ представља трећи стуб ИФКЈ у РС. Резултати и слабости идентификовани у овом извештају су потврдили да је стратешко планирање за период до 2025. године добро обављено и реализација активности које ће допринети унапређењу ИФКЈ је већ у току и интегрисана је у оквиру важећих планских докумената али и кроз редован посао ЦЈХ.

Током 2021. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ, а примарни фокус је и даље био на јачању ИФКЈ концепата код КЈС.

Такође, ЦЈХ се ангажује и као незаобилазан партнер и фацитатор свих активности у вези са унапређењем управљачке одговорности у административној култури РС.

У последњем извештају ЕК о напретку у оквиру поглавља 32, напредак је оцењен као добар. У Извештају је приказан детаљан осврт на статус препорука и конкретан напредак у њиховој примени.

³ анализа годишњих извештаја КЈС, информације прикупљених током процеса сагледавања квалитета система ФУК, сагледавања квалитета рада ИР код КЈС, на основу напретка у постизању циљева из стратешких докумената (ИФКЈ Стратегија, ПФМ Програм, Стратегија РЈУ) и спровођења препорука ЕК и претходних Извештаја о стању ИФКЈ

I УВОД

1.1 Сврха и циљ

Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору припрема се како би се Влади РС и јавности представиле информације о спроведеним активностима и оствареним резултатима корисника јавних средстава у процесу увођења, развоја и јачања система финансијског управљања и контроле и функције ИР. Циљ овог извештаја је да укаже како на добре стране, тако и на недостатке система интерне финансијске контроле у јавном сектору, уз предлагање препорука за његов даљи развој и унапређење.

1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја

У складу са чланом 83. Закона о буџетском систему, Централна јединица за хармонизацију, као организациона јединица у оквиру Министарства финансија, сачинила је КГИ обједињавањем појединачних годишњих извештаја о систему ФУК и годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР достављених од стране КЈС. Појединачни извештаји су поднесени електронски, путем апликације ЦЈХ. Руководиоци КЈС су дужни да доставе потписану Изјаву о интерним контролама која представља саставни део Годишњег извештаја о систему ФУК и припрема се на основу њега.

У складу са подзаконским актима (Правилник ИР и Правилник ФУК), ЦЈХ је припремила одговарајући образац извештаја, који је креиран у форми упитника, а на основу модела који су у употреби у земљама ЕУ и САД.

Годишњи извештај о систему ФУК се, у делу самооцењивање, састоји од 76 питања груписаних у пет области (пет компоненти КОСО модела) које представљају оквир за интерне контроле. Скала самооцењивања интерне контроле подразумева избор једног од пет понуђених одговора у распону од „НЕ” до „ДА” (оцене од 1 до 5, где је 1 – НЕ, а 5 – ДА), а у зависности од степена развијености/имплементације система ФУК. Поједини одговори (најчешће, одговори „ДА” и „НЕ”) подразумевају и обавезу давања додатних информација. Годишњи извештај о систему ФУК, осим дела самооцењивање, садржи и сегменте који третирају питања организационог успостављања система ФУК, управљања неправилностима, препорука из КГИ за претходну годину, као и функционисања система у условима пандемије.

Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР за 2021. годину је незнатно ревидиран у односу на прошлогодишњн. Детаљније о интерној ревизији видети у делу [2.2 Интерна ревизија](#).

Ради лакшег праћења података наведених у КГИ, извршена је категоризација КЈС на начин приказан у Табели 1.

Табела 1. Категоризација КЈС

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	Министарства, управе, дирекције и инспекторати у саставу министарстава.
	ООСО	РФЗО, Фонд СОВО, Републички фонд ПИО и НСЗ.
	Директни корисници буџетских средстава (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	Народна скупштина РС и њене службе, службе и канцеларије Владе РС, посебне организације, самостални и независни државни органи, правосудни органи који су ДКБС, управни окрузи...
	Индиректни корисници буџетских средстава (ИКБС)	Школе, факултети, правосудни органи који нису ДКБС, центри за социјални рад, установе културе...
	Јавна предузећа (ЈП)	ЈП и друга правна лица која обављају делатност од општег интереса и на које се примењује Закон о ЈП.
	Други и остали КЈС (без ЈП)	Јавне агенције, организације и правна лица, који обављају поверене, развојне, стручне и регулаторне послове од општег интереса, као и друга правна лица над којима РС има директну или индиректну контролу (не укључујући ЈП).
	Корисници средстава РФЗО	Здравствене и апотекарске установе
Локални ниво	ДКБС	Органи и службе локалне власти (покрајине и јединице локалне самоуправе)
	ИКБС	Установе културе, предшколске установе, месне заједнице...
	Остали КЈС	ЈКП и друга правна лица над којима АП или ЈЛС има директну или индиректну контролу.

Дефинисана категоризација се заснива на типологији Списка КЈС који објављује Управа за трезор Министарства финансија⁴, а уважава и захтеве ЕК из поглавља 32 – Финансијски надзор⁵. Узимајући у обзир посебан значај министарстава и органа управе у њиховом саставу, односно ЈП на централном нивоу, поменуте категорије су посебно исказане.

⁴ Видети Правилник о начину утврђивања и евидентирања корисника јавних средстава и о условима и начину за отварање и укидање подрачуна консолидованог рачуна трезора код Управе за трезор („Службени гласник РС”, бр. 99/18 и 40/19).

⁵ Преговарачко поглавље 32 – Финансијски надзор обухвата четири главне области: ИФКЈ, екстерну ревизију, заштиту финансијских интереса ЕУ и заштиту евра од фалсификовања.

Већина показатеља за 2021. годину је представљена по наведеним категоријама КЈС. У случају извештаја о стању система ФУК, а будући да се списак КЈС који достављају извештаје и сам сет питања разликују, директно поређење са резултатима наведеним у КГИ за претходне године није упутно.

Сами извештаји, како појединачно, тако и обједињено, пружају информациони основ за управљање системима интерних контрола на микро и макро нивоу. Имајући у виду да се резултати заснивају на самопроцени, неопходно је објективност показатеља посматрати са резервом.

Осим наведеног, КГИ садржи и информације које се односе на праћење препорука изнетих у оквиру годишњих Извештаја ЕК о напретку Србије у процесу приступања ЕУ и постигнутих резултата, као и праћење препорука изнетих у КГИ за претходну годину уз осврт на извршење циљева у релевантним планским документима.

II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

ИФКЈ је у ЗоБС дефинисана као свеобухватни систем мера за управљање и контролу јавних прихода, расхода, имовине и обавеза, који успоставља Влада кроз организације јавног сектора. Циљ ИФКЈ је 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.

ИФКЈ у јавном сектору обухвата три основна елемента:

1. финансијско управљање и контролу;
2. интерну ревизију и
3. централну јединицу за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије.

Систем ИФКЈ се превасходно заснива на управљачкој одговорности, која је ЗоБС дефинисана као: обавеза руководиоца свих нивоа код КЈС да све послове обављају законито, поштујући принципе економичности, ефективности, ефикасности и јавности, као и да за своје одлуке, поступке и резултате одговарају ономе ко их је именовано или им пренео одговорност.

Постојећи правни оквир у РС заснива се на међународним стандардима интерне контроле. *Правилником о ФУК* прописано је да су елементи система ФУК усклађени са међународним стандардима интерне контроле (ИНТОСАИ) који укључују концепт КОСО оквира. Такође, *Правилником о ИР* прописана је обавеза примене међународних стандарда ИР⁶. Регулатива којом је прописана област ИФКЈ је наведена у [Прилогу 1 – Правни оквир и међународни стандарди](#).

Треба истаћи и да имплементација ИФКЈ представља мерило за затварање Преговарачког поглавља 32 – Финансијски надзор.

2.1 Финансијско управљање и контрола

2.1.1 Појам и дефиниција

ФУК је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира руководилац КЈС, а којим се, управљајући ризицима, обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви КЈС остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин.

Систем ФУК обухвата следеће, међусобно повезане, елементе:

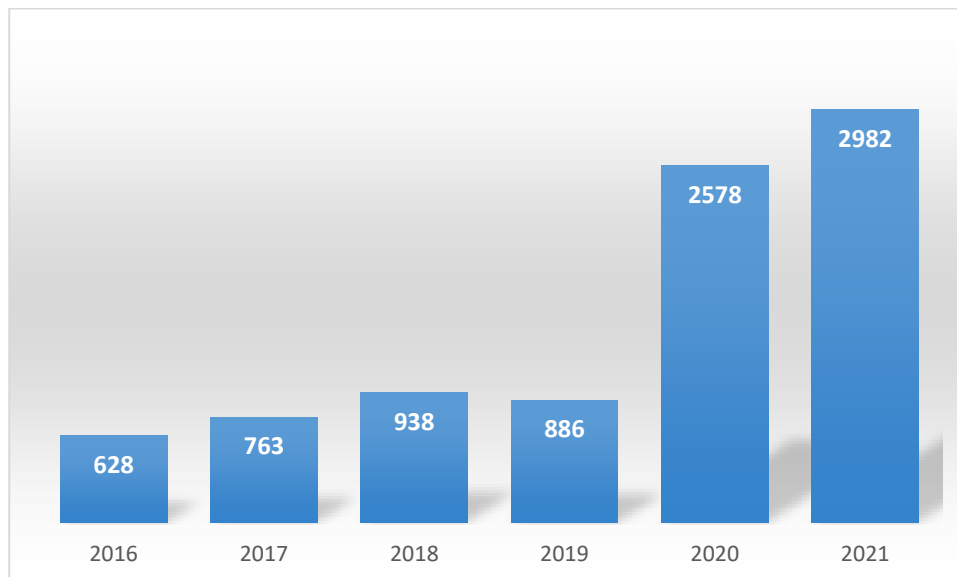
- 1) контролно окружење;
- 2) управљање ризицима;
- 3) контролне активности;
- 4) информације и комуникација;

⁶ Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора (ИИА)

5) праћење (надзор) и процена система.

2.1.2 Обухват достављања извештаја

Годишњи извештај о систему ФУК за 2021. годину је достављен од стране 2982 КЈС и сви пристигли извештаји су укључени у анализу. Висока стопа извештавања регистрована прошле године (2578 КЈС) је забележила додатни раст.



Графикон 1: Број обрађених годишњих извештаја о систему ФУК достављених од стране КЈС по извештајним годинама

У Табели 2. приказан је преглед важнијих КЈС чији су извештаји обухваћени у оквиру КГИ.

Табела 2. Преглед ФУК извештаја важнијих КЈС који су обухваћени КГИ за 2021. годину

КЈС	Број КЈС који су доставили извештаје	Стопа извештавања
Министарства	21	100%
ООСО	4	100%
Самостални и независни државни органи	8	100%
Владине службе и канцеларије и посебне организације	29	87,88%
Правосудни органи (директни корисници буџета РС)	11	100%
ЈП на централном нивоу РС	36	92,31%
Институције АП Војводине	25	96,15%
Градови	25	89,29%
Општине	96	82,05%

Укупни расходи и издаци свих ДКБС на нивоу РС (министарства са органима управе у саставу, правосудни органи, дирекције, канцеларије, агенције, заводи, службе...), који су обухваћени КГИ за 2021. годину, чине 98,95% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2021. годину.

Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,98% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 82,79%

укупних реализованих расхода буџета општина⁷. ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,97% укупних прихода групе ЈП. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 84,61% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета.

Преостали КЈС који су доставили ФУК извештај представљају релативно мање организације са малим буџетима или малим бројем запослених и њихов значај за сагледавање ИФКЈ система у РС је сразмерно мањи.

Посматрани као засебна категорија, 93,48% приоритетних КЈС⁸ је доставило извештаје.

На основу наведених података се може закључити да су најзначајније институције јавног сектора РС у највећем броју случајева доставиле ФУК извештаје. Висок обухват извештаја пружа основ за доношење релевантних закључака о стању система ФУК у јавном сектору РС.

2.1.3 Успостављање система ФУК

Елементи успостављања и развоја система ФУК

Систем ФУК се састоји од организационог успостављања, спровођења и развоја, а на основу плана активности који доноси КЈС.

Организационо успостављање система ФУК, као почетни корак, обухвата следеће активности:

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

Организационо успостављање система ФУК зависи од величине, броја запослених и других специфичности код КЈС. При успостављању система, најпре је неопходно именовати руководиоца задуженог за ФУК, или основати РГ која ће се бавити свим кључним питањима везаним за његово увођење и развој. Сврха оснивања РГ је усклађивање појединих активности у свим организационим јединицама, усаглашавање мишљења и ставова везаних за опис пословних процеса, утврђивање и управљање ризицима, као и успостављање контрола. Пожељно је да РГ чине појединци из вишег руководства и стручњаци са знањем и искуством у кључним подручјима рада КЈС, односно лица која добро познају пословање и поједине пословне процесе унутар организације. РГ 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;

⁷ Без територије АП КиМ. С обзиром на то што организације са територије АП КиМ од 1999. године раде у отежаним условима и специфичним околностима, њихов начин рада је уређен специфичним одредбама и начином организације. Имајући у виду наведено, организације са територије АП КиМ нису биле у могућности да доставе своје годишње ФУК извештаје.

⁸ Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова.

- одређивање мисије, визије и кључних циљева КЈС;
- 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.

Иако се у овом сегменту Извештаја бавимо документационим елементима успостављања и спровођења система ФУК, Управо овај Годишњи извештај о стању система ФУК са припадајућом Изјавом о интерним контролама који се доставља ЦЈХ и акционим планом за унапређење идентификованих слабости представљају кључни корак у даљем развоју система ФУК једне организације.

Оцена елемената успостављања система

У *општем делу упитника*, у сегменту који се односи на успостављање система ФУК, корисници уносе податке који се тичу: именована руководиоца задуженог за ФУК, оснивања РГ 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.

У Прилогу 2, у оквиру Табеле 1, приказани су подаци који се односе на успостављање система ФУК посматрано по категоријама КЈС. Подаци у овој табели показују следеће: руководиоца ФУК је именован у 65,79% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 62,61% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК. Још увек је стање нешто боље на локалном (70,76% и 68,37%) у односу на централни ниво (63,72% и 60,20%). Међутим, потребно је нагласити значајан раст показатеља у овом сегменту успостављања система ФУК, а посебно када је у питању категорија ИКБС на централном нивоу, где 62,81% има руководиоца задуженог за ФУК, а 59,22% основану РГ. Посматрајући ИКБС на централном нивоу који редовно извештавају, у овом сегменту је забележен раст од 44,43% (именован руководиоца ФУК), односно 53,87% (основана РГ).

Категорија ООСО и даље предњачи, имајући у виду да све организације имају руководиоца и радну групу за ФУК. Релативно висок проценат је забележен и код ЈП (80,56% и 83,33%). С друге стране, министарства са органима управе у саставу (69,77% и 72,09%), остали ДКБС на централном нивоу (63,89% и 56,94%), а пре свега корисници средстава РФЗО (59,16% и 53,93%), морају више пажње посветити овом аспекту менаџмента. У оквиру органа локалне самоуправе и ЈКП на локалном нивоу, око 4/5 субјеката има руководиоца, односно РГ.

АП за успостављање система ФУК је донет у 47,18% свих КЈС, односно 42,51% на централном и 58,36% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени плански документ, у случају министарстава са органима управе у саставу је стање незадовољавајуће (41,86%). С друге стране, око две трећине ЈП на централном нивоу, односно ДКБС и ЈКП на локалном нивоу има усвојен АП.

Утврђено је да је 39,24% КЈС (централни ниво – 33,14%, локални ниво – 53,81%) сачинило мапе пословних процеса. Осим категорије ООСО (100%), само још ЈП на централном нивоу (75,00%), односно органи локалне самоуправе (72,19%) и остали КЈС на локалном нивоу – ЈКП (70,34%) исказују задовољавајуће показатеље. Забележен је раст процента када је у питању категорија министарстава са органима управе у саставу (удео 55,81%, раст од 14,29% код субјеката који редовно извештавају), али се стање, и поред тога, не може описати као повољно. И поред ученог раста од 16,07%, и даље је тек нешто више од трећине корисника средстава РФЗО сачинило мапе пословних процеса. С друге стране, иако још увек мали проценат ИКБС на централном (28,92%) и локалном нивоу (37,14%) има мапе пословних процеса, потребно је истаћи да је регистрован енорман раст у овом сегменту (110,05% ИКБС на централном, 58,02% ИКБС на локалном нивоу).

Укупно посматрано, 34,22% свих КЈС (централни ниво – 33,57%, локални ниво – 36,45%), који немају мапе пословних процеса, започело је са пописом и описом пословних процеса, као претходним кораком. Организације из категорије други и остали КЈС без ЈП (71,43%), као и сама ЈП (66,67%), у већини случајева су започели посао израде мапа, док је у категорији министарстава са органима управе у саставу са овим активностима започело нешто мање од половине (47,37%) субјеката. На локалном нивоу, процес је инициран у око 60% ЈКП, односно 40% органа локалне самоуправе. Потребно је да процес пописа и описа пословних процеса започне и више од 60% корисника средстава РФЗО који још увек нису израдили мапе пословних процеса.

Стратегију управљања ризицима је усвојило 49,30% (централни ниво – 44,75%, локални ниво – 60,18%), а регистар ризика сачинило је 42,96% КЈС (централни ниво – 38,71%, локални ниво – 53,13%). Позитиван пример и у овом случају представљају организације из категорије ООСО, које су једине у потпуности успоставиле основу за добро управљање ризицима. Супротно томе, ситуација је неповољна када су у питању остали ДКБС на централном нивоу (41,67% и 43,06%). Око две трећине организација из категорије министарстава са органима управе у саставу (67,44% и 62,79%) и ЈП (69,44% у оба случаја) су донеле напред наведену стратегију и сачиниле регистар ризика. Иако показатељи не задовољавају у потпуности, охрабрује податак о забележеном расту код министарстава и органа управе који редовно извештавају од 16,00% у случају донете стратегије управљања ризицима, односно 17,39% када је у питању постојање регистра ризика. Када се ради о органима локалне самоуправе (ДКБС на локалном нивоу), 76,92% је усвојило стратегију, а 67,46% креирало регистар ризика. Узимајући у обзир све КЈС, пораст броја организација које редовно извештавају са усвојеном стратегијом управљања ризицима од 37,57%, односно сачињеним регистром ризика од 40,49%, може се схватити као позитиван сигнал.

Учешће КЈС који су интерне контроле у пословним процесима успоставили на основу разматрања најзначајнијих ризика износи 53,86% (централни ниво – 49,98%, локални ниво – 63,14%). У случају министарстава са органима управе у саставу, тај удео износи 74,42% организација. Код ЈП је проценат знатно виши (86,11%), док заостају корисници средстава РФЗО (68,06%) и посебно преостали ДКБС без министарстава са органима управе (58,33%).

Међутим, раст од 14,71% код осталих ДКБС на централном нивоу пружа разлог за оптимизам. На локалном нивоу, око три четвртине органа локалне самоуправе и ЈКП је интерне контроле у пословним процесима успоставило на основу разматрања најзначајнијих ризика.

Чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе⁹ прописана је обавеза да министарства, органи у саставу министарстава и посебне организације одреде унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању. Обавезу је током 2021. године испунило 30,23% организација из категорије министарстава са органима управе у саставу, односно 35,29% посебних организација.

Током разматрања података наведених у овом делу текста, неопходно је имати у виду да су укупне просечне вредности (за све КЈС) под значајним утицајем резултата ИКБС који представљају 70,99% свих КЈС који су доставили извештаје (79,41% КЈС на централном и 50,85% КЈС на локалном нивоу). Ефекат је најчешће негативан, будући да је ниво успостављености система ФУК код ИКБС у целини нижи. С друге стране, знатан раст који је забележен се у највећем може приписати управо резултатима ИКБС.

Организационо успостављање система ФУК код приоритетних КЈС

Министарства, ООСО, ЈП и органи локалне самоуправе на нивоу градова имају посебну одговорност у успостављању и развоју система ФУК, а имајући у виду њихове буџете и укупне капацитете, односно шири значај и општи утицај на токове у РС. У случају министарстава и градова, очекује се и да иницирају и пруже конкретну подршку у процесу развоја система ФУК у ИКБС из своје надлежности, будући да се управо наведена група КЈС суочава са највећим изазовима у овој сфери, пре свега због ограничених интерних капацитета.

Имајући наведено у виду, у наставку КГИ је детаљније приказано стање када је у питању организационо успостављање система ФУК у појединачним организацијама КЈС из наведене четири групе. Примарни фокус је на следећа три основна документа: 1) мапе пословних процеса, 2) стратегија управљања ризицима и 3) регистар ризика.

а) Категорија ООСО предњачи по свим питањима организационог успостављања система ФУК, са учешћем корисника од 100%.

б) Узимајући у обзир значај министарстава, од њих се захтевају нешто виши стандарди него од осталих категорија КЈС. Имајући наведено у виду, ситуација се може описати као незадовољавајућа, а на основу следећег:

- Мапе пословних процеса није сачинило седам министарстава:

- 1) Министарство унутрашњих послова;
- 2) Министарство за бригу о селу;
- 3) Министарство за бригу о породици и демографију;
- 4) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
- 5) Министарство просвете, науке и технолошког развоја;
- 6) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и

⁹ Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе („Службени гласник РС“, бр. 81 од 4. септембра 2007 – пречишћен текст, 69 од 18. јула 2008, 98 од 12. октобра 2012, 87 од 4. октобра 2013, 2 од 16. јануара 2019, 24 од 19. марта 2021.)

7) Министарство спољних послова.

Од наведених, само су Министарство унутрашњих послова, Министарство просвете, науке и технолошког развоја и Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде започели са пописом и описом пословних процеса.

- Стратегију управљања ризицима нису усвојили:
 - 1) Министарство унутрашњих послова;
 - 2) Министарство за бригу о селу;
 - 3) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 4) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 5) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и
 - 6) Министарство спољних послова.
- Регистар ризика нису сачинили:
 - 1) Министарство правде;
 - 2) Министарство унутрашњих послова;
 - 3) Министарство за бригу о селу;
 - 4) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 5) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 6) Министарство просвете, науке и технолошког развоја;
 - 7) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и
 - 8) Министарство спољних послова.

Скоро трећина министарстава (6 од 21) нема ни један од три основна резултата успостављања система ФУК, односно, нити сачињене мапе пословних процеса нити регистар ризика као ни стратегију управљања ризицима. У наведену групу спадају:

- 1) Министарство унутрашњих послова;
- 2) Министарство за бригу о селу;
- 3) Министарство за бригу о породици и демографију;
- 4) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
- 5) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и
- 6) Министарство спољних послова.

в) Од 36 ЈП на централном нивоу која су доставила извештаје, 9 организација нема сачињене мапе пословних процеса, и то:

- 1) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 2) Железнице Србије а.д;
- 3) ЈП „Стара планина”;
- 4) ЈП „Мрежа Мост”;
- 5) ЈП ПЕУ „Ресавица”;
- 6) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 7) ЈВП „Србијаводе”;
- 8) „Метохија” д.о.о. Београд и
- 9) Тврђава Голубачки град.

Од наведених КЈС, следећих 6 је започело са пописом и описом пословних процеса:

- 1) Железнице Србије а.д;
- 2) ЈП „Стара планина”;
- 3) ЈП ПЕУ „Ресавица”;
- 4) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 5) ЈВП „Србијаводе” и

б) „Метохија” д.о.о. Београд.

Стратегију управљања ризицима није усвојило следећих једанаест ЈП:

- 1) „Аеродроми Србије” д.о.о;
- 2) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 3) Железнице Србије а.д;
- 4) ЈП „Стара планина”;
- 5) ЈП „Србијаводе”;
- 6) ЈП „Мрежа Мост”;
- 7) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 8) ЈП „Електропривреда Србије”;
- 9) „Електродистрибуција Србије” д.о.о;
- 10) Тврђава Голубачки град и
- 11) „Србија Воз” а.д.

Регистар ризика није сачинило 11 ЈП, односно:

- 1) Транспортгас Србија д.о.о;
- 2) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 3) Железнице Србије а.д;
- 4) ЈП „Стара планина”;
- 5) ЈП „Србијаводе”;
- 6) ЈП „Мрежа Мост”;
- 7) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 8) „Јавно предузеће за склоништа”;
- 9) ЈП „Електропривреда Србије”;
- 10) Тврђава Голубачки град и
- 11) „Србија Воз” а.д.

На основу наведених података се може уочити да 7 ЈП (19,44%) није задовољило ни један од три поменута основна захтева процеса успостављања система ФУК, а то су:

- 1) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 2) Железнице Србије а.д;
- 3) ЈП „Стара планина”;
- 4) ЈП „Србијаводе”;
- 5) ЈП „Мрежа Мост”;
- 6) Државна лутрија Србије д.о.о и
- 7) Тврђава Голубачки град.

Неопходно је да наведена предузећа, а посебно велики системи, уложе одговарајуће напоре и исправе уочене недостатке. Такође, потребно је истаћи да законску обавезу достављања годишњих извештаја о систему ФУК нису испунила следећа јавна предузећа:

- 1) ЈП „Национални парк Копаоник”;
- 2) Парк природе „Мокра Гора” д.о.о. и
- 3) ЈП „Национални парк Шар планина”.

г) На нивоу локалне самоуправе, односно ДКБС у 25 градова који су доставили извештаје, стање по питању основних компоненти организационог успостављања система ФУК је следеће:

- Мапе пословних процеса нису сачињене у градовима:
 - 1) Крушевац;

- 2) Лесковац и
- 3) Ваљево.

- У градовима
 - 1) Крушевац и
 - 2) Лесковац

је започет процес пописа и описа пословних процеса.

- Следећи градови нису усвојили стратегију управљања ризицима:
 - 1) Нови Пазар;
 - 2) Панчево и
 - 3) Вршац.

- Регистар ризика не постоји у градовима:
 - 1) Нови Пазар;
 - 2) Панчево;
 - 3) Вршац;
 - 4) Зајечар;
 - 5) Ваљево и
 - 6) Ниш.

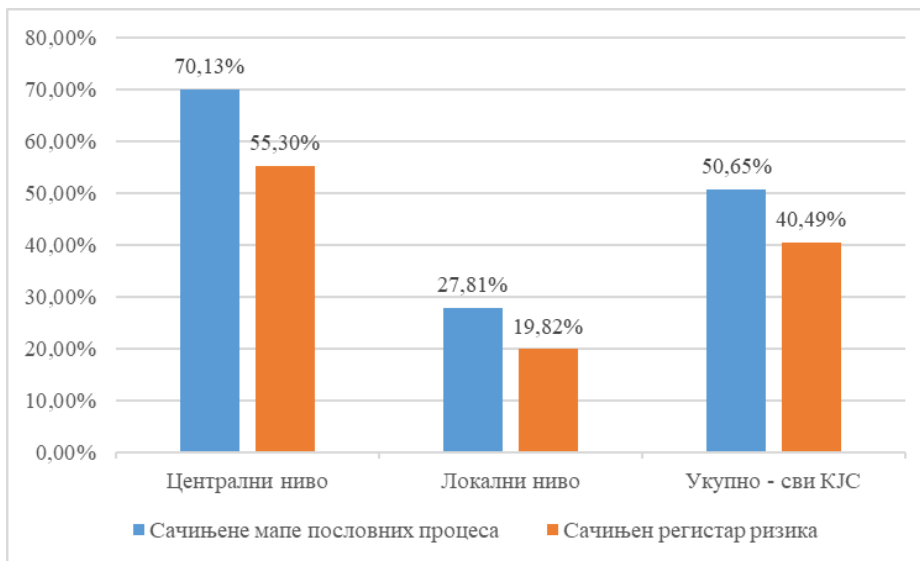
- Градови:
 - 1) Смедерево;
 - 2) Лозница и
 - 3) Прокупље

нису доставили годишње извештаје о систему ФУК.

Потребно је да поменути КЈС исправе уочене недостатке. Такође, укупно гледано, неопходно је да приоритетни КЈС унапреде своје капацитете и демонстрирају позитивне ефекте система интерних контрола, односно да буду лидери у имплементацији овог концепта. У случају ДКБС (министарства, градови, итд.), наведено представља неопходан предуслов адекватног ангажовања у развоју система ФУК КЈС из њихове надлежности.

Динамика успостављања система ФУК у РС

Кретање стања организационог успостављања система ФУК сагледавано је посматрањем КЈС на централном и локалном нивоу који редовно извештавају. Анализирајући стопе раста на нивоу свих КЈС У РС у периоду 2020-2021, значајан напредак је очигледан. У делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ забележен је пораст од 29,84%, односно 34,21%. Помак је још већи када су у питању елементи који се односе на спровођење и развој ФУК, као што су доношење акционог плана (46,48%) и усвајање стратегије управљања ризицима (37,57%). Број организација које имају мапе пословних процеса је већи за чак 50,65%. Опиљив пораст забележен је и код сачињавања регистра ризика (40,49%). Пораст у сфери успостављања интерних контрола у складу са идентификованим најзначајнијим ризицима је износио 28,68%. Графикон 2. илуструје кретање (стопе раста) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2020-2021. године.



Графикон 2. Стопе раста (у %) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2020-2021. године.

Посматрајући КЈС који редовно извештавају о стању система ФУК, 31,47% свих КЈС (централни ниво – 29,15%, локални ниво –

38,81%), који су током 2020. године радили на попису и опису пословних процеса, у 2021. години су имали готове мапе пословних процеса. На централном нивоу су посебно ефикасни остали ДКБС (55,56%), док нижу стопу конверзије исказују ИКБС (29,97%) и ЈП (28,57%). Процес се знатно спорије одвија код корисника средстава РФЗО (17,07%). Потребно је и да организације у оквиру категорије министарстава са органима управе у саставу убрзају процес израде мапа пословних процеса, јер је тек сваки пети КЈС током 2021. године завршио започети посао. На локалном нивоу се, у позитивном контексту, истичу органи локалне самоуправе (ДКБС) са 46,67%. Релативно висок проценат организација које су завршиле посао израде мапа пословних процеса исказују и ИКБС на локалу (38,18%), односно ЈКП (34,69%). При извођењу крајњих закључака о брзини израде мапа пословних процеса, свакако је неопходно имати у виду и да обим и сложеност послова умногоме зависи од специфичних услова и карактеристика сваке појединачне организације.

Посматрајући приоритетне КЈС као засебну категорију, императив је да у наредном периоду унапреде ниво организационе успостављености система ФУК, пре свега када је у питању израда кључних докумената. Удео организација из ове групе које имају сачињене мапе пословних процеса од 77,91% још увек не задовољава. Ургентан је и рад на изради регистра ризика, јер је само 70,93% приоритетних КЈС испунило овај критеријум. С друге стране, охрабрује податак о годишњем расту броја приоритетних КЈС који имају мапе пословних процеса од 16,36%. Раст у сегменту израде регистра ризика је нешто скромнији (5,45%).

Укупно гледано, могу се очекивати даљи помаци када је у питању организационо успостављање система ФУК у складу са модерним стандардима. Оптимизам се, између осталог, заснива на подацима који указују на то да знатан проценат (74,58%) свих КЈС користи ЦЈХ Приручник за ФУК. Важно је истаћи да је у периоду 2020-2021. године регистрован пораст у овом сегменту од 13,01%. Такође, све је већи проценат руководиоца и запослених задужених за ФУК који су похађали обуке из те области (годишњи раст од 31,77%). Наведени подаци добијају на значају када се узме у обзир да је недостатак знања и вештина руководиоца и запослених идентификован као кључна препрека у процесу успостављања и развоја система ФУК¹⁰.

¹⁰ За више информација видети део 2.1.7 ФУК из перспективе корисника јавних средстава

2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир

Оцена нивоа успостављености система ФУК се заснива на КОСО оквиру из 2013. године¹¹. У том контексту, систем ФУК треба посматрати као динамичан и интегрисани систем. Системи интерне контроле и конкретна решења се неизбежно разликују у складу са специфичностима КЈС, односно карактеристикама и захтевима појединачних организација. У наредном делу се разматрају најважнији резултати (путем просечних оцена самооцењивања КЈС које су наведене у заградама) по питањима, принципима и елементима КОСО оквира, као и категоријама КЈС наведеним у делу – [1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја](#). Детаљнији преглед просечних оцена приказан је у табелама у [Прилогу 2 – Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС](#).

1) Контролно окружење се односи на дефинисане стандарде, процесе и структуру у организацији. Оно креира унутрашње уређење и дисциплину, односно одсликава „тон на врху”, а тиме представља и темељ укупног система интерних контрола.

Принципи контролног окружења подразумевају: а) интегритет и етичке вредности организације, б) ефикасан и независан надзор, в) организациону структуру са дефинисаним овлашћењима и одговорностима, г) ефикасно управљање људским ресурсима и д) појединачну одговорност запослених за испуњавање задатака.

а) Ниво демонстриране посвећености интегритету и етичким вредностима је код КЈС који су доставили извештај, укупно гледано, задовољавајући (3,90). Категорија ООСО има значајну предност (4,89) у односу на остале категорије КЈС. Просечна оцена на централном нивоу (4,03) је знатно виша у односу на локални ниво (3,60), пре свега због слабијих показатеља код ИКБС (3,38), али и осталих КЈС - ЈКП (3,73).

Кодекс понашања постоји код већине КЈС (4,36), а обезбеђена је и његова јасна комуникација (4,14), осим у случају ИКБС (3,53) и осталих КЈС на локалном нивоу (3,73). Код ових КЈС је неопходно додатно унапредити процедуре које обезбеђују информисаност свих актера о постојању и захтевима кодекса понашања. Такође, потребно је наставити са развојем и имплементацијом процедура за праћење одступања понашања од стандарда дефинисаних кодексима (просечна оцена за све КЈС је 3,67), сем када су у питању ООСО (исказана просечна оцена 5). Поред ООСО, министарства са органима управе у саставу се такође истичу оценама вишим од 4 у делу спровођења мера у случају непоштовања кодекса. У овом сегменту је код ЈП приметна нешто нижа оцена (3,75), а значајно заостају и остали КЈС на локалном нивоу. Код приближно 25% КЈС који су навели да, у неком обиму, спроводе мере у случају непоштовања кодекса понашања, током 2021. године је спроведена бар једна мера.

Приметан је благи напредак код КЈС у делу посвећивања пажње проблемима сукоба интереса. На то указује просечна оцена од 3,77. Ово питање се озбиљније третира и нормативно је регулисано у готово свим кључним КЈС на централном нивоу, где се нарочито истичу ООСО (5,00), министарства са органима управе у саставу (4,60) и ЈП (4,11), док је нешто слабија просечна оцена код других и осталих КЈС – без ЈП (3,76). КЈС на централном нивоу (укупна просечна оцена 4,23), али и остали КЈС на локалу (4,38),

¹¹ Енгл. *COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework”, May 2013.)*

дефинисали су јасна правила у вези са узбуњивањем. Одређен простор за напредак у сегменту система узбуњивања постоји код преосталих ДКБС на централном нивоу (3,97), органа локалне самоуправе (3,98) и ИКБС на локалном нивоу (3,56).

б) Захтев за постојањем независног, компетентног и ефективног надзора од стране управног/надзорног одбора је применљивији на привредна друштва и установе него на органе власти. У том контексту, ООСО и ЈП извештавају о високом нивоу поштовања наведеног принципа (просечне оцене 4,00 и више), док је код других и осталих КЈС без ЈП тај ниво нижи (3,98).

в) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – све категорије КЈС у просеку високо оцењују ниво укупне успостављености организационе структуре, линија извештавања, надлежности и одговорности (укупно 4,27). И у овом сегменту се категорија ООСО истиче оценом (5,00), док на локалном нивоу предњаче остали КЈС (4,38).

Највећи број КЈС је детаљно дефинисао описе послова, овлашћења и одговорности појединачних радних места (4,81), а такође и редовно доноси годишње програме рада (4,67). Добри резултати у овим сегментима се запажају и на централном и на локалном нивоу.

Када се ради о појединачном успостављању одговарајућих интерних и екстерних линија извештавања, приметна је боља ситуација на централном нивоу (4,03) у односу на локални ниво (3,85). Такође, стиче се утисак да није у довољној мери препознат значај обавезе редовног извештавања о систему ФУК и ИР (укупна просечна оцена 3,40). Нешто бољи од просека су ЈП и министарства са органима управе у саставу (4,17 и 4,12), али је неопходно да сви прате позитиван пример КЈС из категорије ООСО (просечне оцене 5,00).

г) Ефективно управљање људским ресурсима – У овој области постоји простор за напредак (укупна просечна оцена 3,82). КЈС (посебно на централном нивоу) су у већини случајева дефинисали кадровску политику (изузетак су ООСО са просечном оценом 3,00) и успоставили контролне механизме у процесу пријема нових запослених. Треба истаћи позитиван пример министарства са органима управе у саставу, као и преосталих ДКБС на централном нивоу, код којих је у већини усвојена кадровска политика (4,40 односно 4,53). С друге стране, додатна пажња се мора посветити питању улагања у даље стручно усавршавање запослених. Мало је боља ситуација у оквиру планирања развоја кадрова (укупна просечна оцена на централном нивоу 4,18, на локалном нивоу 3,99). Простор за даљи напредак је приметан у делу обезбеђивања периодичних обука из области интерних контрола (укупна просечна оцена 2,60). Осим ООСО са просечном оценом 4,00, сви остали КЈС пријављују изузетно ниске оцене. Процент КЈС код којих је барем један запослени у извештајном периоду похађао наведене обуке износи приближно 32%.

У сфери утврђивања потребног знања и вештина за појединачна радна места, укупна просечна оцена је висока (4,73), на основу чега се може закључити да постоји добар темељ за остваривање циљева КЈС. Међутим, укупно гледано, систем праћења компетенција кроз систем редовног оцењивања није на задовољавајућем нивоу (укупна просечна оцена 3,32). Индиректни корисници на локалном нивоу посебно заостају по овом питању (2,41).

д) Појединачна одговорност запослених за испуњавање задатака – Успостављање система појединачне одговорности за обављање задатака у области интерних контрола је, укупно гледано, на доста ниском нивоу (3,40). Посматрано по категоријама, министарства са

органима управе у саставу, остали ДКБС и ООСО, са просечним оценама изнад 4,00, показују да су успоставили задовољавајући систем одговорности у области интерних контрола. Међутим, ИКБС на централном нивоу, корисници средстава РФЗО, ЈП и посебно ИКБС на локалном нивоу треба да истражују већу посвећеност у овом сегменту.

Питања постојања ефективних система оцене учинка и подстицаја запослених имају укупне просечне оцене 3,19 и 3,26. Неопходно је истаћи да без постојања јасних критеријума и показатеља, односно позитивних и негативних консеквенци учинака и понашања, систем интерних контрола није одржив у пуном капацитету. Категорије ИКБС на централном и локалном нивоу (чије су просечне оцене 3,28 односно 2,47), односно органи локалне власти (који су мотивационе механизме оценили са 2,91), посебно се истичу у негативном контексту.

Такође, неопходно је да, пре свега, КЈС на локалном нивоу, ИКБС на централном нивоу, као и корисници средстава РФЗО, обезбеде виши ниво праћења и прерасподеле прекомерног оптерећења запослених: На тај начин би се предупредили потенцијално негативни ефекти на учинак, али и појава „пречица” и избегавање контрола од стране запослених. Постоји простор за даљи напредак и у погледу нивоа успостављања ефективног система одговорности руководиоца код КЈС на централном и локалном нивоу (3,85 односно 3,81).

2) *Управљање ризицима* обухвата идентификовање, процену и одговор на потенцијалне догађаје и ситуације које могу имати негативан ефекат на остварење циљева КЈС. КЈС треба да настоје да управљају ризицима у свим деловима организације. Добро управљање ризицима превентивно спречава/умањује појаву неправилности. Неадекватно бављење ризицима, с друге стране, може угрозити реализацију циљева организације, и то најчешће тако што су циљеви испуњени само делимично и/или са закашњењем.

Принципи, односно захтеви које системи интерних контрола организације морају испунити у функцији доброг управљања ризицима подразумевају следеће: а) дефинисање јасних циљева, б) идентификацију и анализу ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик), в) процену ризика од превара и г) идентификацију и анализу потенцијалних промена које могу имати значајне ефекте на систем интерних контрола.

а) *Дефинисање јасних циљева* - Укупна просечна оцена 4,00 сугерише да КЈС, у највећој мери, испуњавају захтев за формулисање јасних циљева, што представља основ за идентификацију и анализу повезаних ризика. КЈС на централном нивоу дефинишу и усвајају оперативне циљеве. Оперативни и стратешки циљеви су повезани, а сами циљеви конкретни, мерљиви, релевантни и временски ограничени (просечне оцене код већине КЈС на централном нивоу изнад 3,9). У овом сегменту се посебно истичу ООСО и министарства са органима управе у саставу.

С друге стране, КЈС на локалном нивоу треба да улажу додатне напоре, посебно када се захтева успостављање веза између стратешких и оперативних циљева и дефинисање самих циљева по „*S.M.A.R.T.*”¹² принципу (3,66 и 3,52).

¹² *S.M.A.R.T.* је скраћеница (акроним) за „паметан” циљ

Нешто бољи резултати су постигнути у сегменту интерне комуникације стратешких и оперативних циљева (укупна просечна оцена 3,92). На укупни просек утиче нижа оцена ИКБС на централном и локалном нивоу, као и чињеница да се и даље повећава број КЈС из обе групе који су се укључили у годишње извештавање.

Охрабрује чињеница да је и усклађеност прихода и расхода са дефинисаним циљевима на високом нивоу (укупна просечна оцена 4,55), што може да укаже на то да је успостављен процес планирања средстава у складу са циљевима организације. Укупни сет циљева организација је у великој мери усаглашен са одговарајућим законима и прописима (укупна просечна оцена 4,51). Руководства КЈС на централном нивоу, као и категорије осталих КЈС на локалном нивоу, дефинишу циљеве екстерног извештавања који су усаглашени са прописима, али и захтевима релевантних екстерних организација. Неопходно је, међутим, да органи и службе локалне власти (ДКБС) додатно унапреде овај аспект (просечна оцена 3,76).

б) Идентификација и анализа ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик) - Недовољно поштовање принципа који се односи на идентификацију и анализу ризика представља озбиљан недостатак у системима интерних контрола (укупна просечна оцена 3,27). Само ООСО и ЈП исказују просечне оцене изнад 4, док их министарства са органима управе у саставу следе са нешто нижом просечном оценом (3,96). Приметан је простор за улагање већег напора у активностима ажурирања Регистра ризика (укупна просечна оцена 3,54). У овом делу предњаче ООСО (4,75), а за њима и други и остали КЈС - без ЈП на централном нивоу (4,29), као и преостали ДКБС без министарства (4,26). Од укупног броја КЈС који су навели да у неком обиму врше ажурирање регистра ризика, 47,33% организација је бар једанпут актуелизовало овај докуменат током извештајног периода.

У складу са резултатима обављене квалитативне анализе¹³, имплементација алата за управљање ризицима и њихово редовно ажурирање посматрају се као додатни обим посла. Из тог разлога се ресурси и време често не опредељују за реализацију ових активности, те и подаци који су добијени од КЈС, о овом питању, нису изненађујући.

Процес идентификације ризика повезаних са кључним пословним процесима, као и утврђивање ризика за остваривање конкретних циљева, представљају области које се могу и морају даље унапређивати (укупне просечне оцене за обе области 3,22 и 3,23). Исто важи и за процену ризика код свих КЈС, са укупном просечном оценом од 3,29, осим у категорији ООСО који имају просечну оцену 5,00. Подаци показују и да се о ризицима не извештава у довољној мери (3,11), као и да се ризици недовољно разматрају на састанцима руководства (3,31). Такође, руководиоци у незадовољавајућем обиму доносе одлуке о томе како одговорити на идентификоване ризике (3,19). У наведеним сегментима, нешто више оцене пријављују само ООСО, министарства са органима управе у саставу и ЈП.

в) Процена ризика од превара - Када је у питању захтев за обавезном проценом потенцијала за преваре и корупцију као ризика за остваривање циљева (укупна просечна оцена 3,29), КЈС чине одређене, али недовољне напоре за унапређење ове области. Наведеном проблему, на централном нивоу, озбиљније приступају ООСО (просечна оцена 4,75) и министарства са органима управе у саставу у мањој мери (3,84), док индиректни КЈС и на централном и локалном нивоу бележе најниже оцене (3,15 односно 3,18).

¹³ За више информација видети део 2.1.7 ФУК из перспективе корисника јавних средстава

г) Принцип који се односи на управљање променама подразумева сагледавање и процену новонасталих околности у екстерном окружењу (регулаторне, тржишне, физичке), као и сагледавање и процену интерних промена (оперативне, кадровске, организационе). Постојање механизма за благовремену идентификацију и реаговање на ризике интерних и екстерних промена још увек није у пуној мери препознато као битан фактор у остваривању циљева организација (укупна просечна оцена 3,04). У овом сегменту, значајније резултате постижу само корисници из категорија ООСО (4,50), ЈП (3,92), други и остали КЈС без ЈП (3,75) и министарства са органима управе у саставу (3,65).

3) Контролне активности представљају механизме, односно писане политике и процедуре у виду поступака и мера, који треба да ризике сведу на прихватљив ниво. Оне се спроводе у целој организацији, на свим нивоима и функцијама, од стране свих запослених, у складу са утврђеним пословним процесом и описом посла. Уз помоћ њих се зна ко и шта ради, ко је задужен за одређену активност/процес, а ко је одговоран. Обезбеђују континуитет пословања и пресудно утичу на ефективност, ефикасност и економичност начина на који се посао обавља. Усмерене су на низ различитих активности у организацији, као што су одобравања, додељивања овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледе оперативне успешности (перформансе), безбедност средстава и поделу дужности. У том циљу је потребно испунити следеће услове: а) дефинисати одговарајуће контролне активности у функцији умањивања ризика, б) одабрати и развити контролне активности у сфери ИТ инфраструктуре и в) спроводити контролне активности кроз политике и процедуре.

а) Када се анализира принцип дефинисања одговарајућих контролних активности у функцији умањивања ризика, треба имати у виду да је највећи број КЈС који редовно достављају годишње извештаје већ прошао прву фазу, тј. циклус иницијалног успостављања система ФУК. Зато је и очекивано да је просечна вредност за овај елемент приближно иста у односу на претходни елемент имајући у виду узајамну повезаност елемената система ФУК.

Сем ИКБС, КЈС су у највећем делу успоставили систем одабира и развоја контролних активности усмерених ка умањивању ризика. Посебно се истичу ООСО (4,77), министарства са органима управе у саставу (4,27) и други и остали корисници на централном нивоу (4,08). КЈС су већим делом припремили детаљне описе пословних процеса и успоставили контролне механизме. С друге стране, с изузетком ООСО и министарстава са организма управе у саставу, већина КЈС у писаним процедурама недовољно уважава ризике повезане са конкретним активностима, односно не описују детаљно све контролне активности у задовољавајућем обиму (просечне оцене ниже од 4).

Адекватно раздвајање дужности је обезбеђено код већине КЈС (ООСО - 4,75, министарства са органима управе у саставу - 4,58, други и остали КЈС без ЈП - 4,13, органи и службе локалне власти - 4,14). Проблеми, очекивано, постоје код мањих КЈС, пре свега у категорији ИКБС, где овај услов не може бити испуњен услед малог броја запослених. У таквим случајевима је непходно имплементирати додатне механизме, најчешће у виду појачане супервизије. Међутим, резултати показују да индиректни корисници, како на централном, тако и на локалном нивоу, нису у правој мери одговорили на инхерентну немогућност раздвајања дужности, односно упитно је колико су у могућности да надокнаде механизме које обезбеђују раздвајање дужности кроз појачане контроле (просечне оцене 3,03 и 3,18).

Код кључних КЈС на централном нивоу постоје дефинисана правила и поступци који обезбеђују безбедност информација, оцене су од 3,93 код ИКБС, до 5,00 код ООСО, док су оцене на нивоу локала нешто ниже (3,67 код ИКБС, 4,06 код ДКБС). Питање рестриктивног приступа укупним ресурсима је у целини решено на задовољавајући начин, а што се може закључити из укупне просечна оцена од 4,32.

б) Принцип *одабира и развоја контролних активности у сфери ИТ инфраструктуре*

Анализа контролних активности у сфери ИТ инфраструктуре указује на потребу за улагањем додатних напора код појединих група КЈС (укупна просечна оцена 3,72). ООСО и ЈП су већим делом успоставили контролне механизме у области набавке, развоја и одржавања ИТ система. Међутим, потребно је да корисници средстава РФЗО, преостали ДКБС, али и министарства са органима управе у саставу унапреде овај сегмент (3,81; 3,57 и 3,88). На локалном нивоу је ситуација још неповољнија (просечна оцена 3,35).

Посматрајући све КЈС, присутан је висок степен безбедности ИТ система, будући да постоје дефинисани одговарајући поступци и правила, нарочито код категорија на централном нивоу, где предњаче ООСО (5,00), ЈП (4,69), министарства са органима управе у саставу (4,40) и корисници средстава РФЗО (4,38).

в) Принцип *спровођења контролних активности кроз политике и процедуре*

Појединачни извештаји КЈС сугеришу да се у недовољној мери предузимају радње усмерене на отклањање уочених недостатака у систему интерних контрола (3,25). ООСО, министарства са органима управе у саставу и ЈП на централном нивоу исказују боље оцене у овом сегменту (оцене 4,00 и више). Органи локалне власти, као и остали КЈС на локалном нивоу, исказују просечне оцене 3,22, што указује да је потребно унапредити систем отклањања уочених недостатака у систему интерних контрола путем обука и/или других видова унапређења знања запослених.

Посебно је неповољна ситуација у вези са активностима фокусираним на очување и унапређење функционалности и укупне релевантности политика и процедура контролних активности (укупна просечна оцена 2,71). Једино ООСО, и у мањој мери ЈП, испуњавају захтев који подразумева неопходност периодичног ревидирања овог система (4,75 односно 3,97).

4) Информације и комуникација – Процес управљања организацијом и сама реализација постављених циљева, а тиме и ефективно и ефикасно функционисање система интерних контрола, подразумева располагање, комуникацију и употребу релевантних, тачних, потпуних и благовремених информација. Принципи овог елемента КОСО оквира се управо и односе на потребу да организација а) прибавља или генерише и користи релевантне и квалитетне информације, односно да б) интерно и в) екстерно комуницира све информације неопходне у области интерних контрола.

а) На основу добијених података, а у вези са принципом који се односи на *прибављање или генерисање и коришћење релевантних и квалитетних информација*, може се закључити да КЈС располажу задовољавајућом информационом основом за функционисање система ФУК. Укупна просечна оцена 3,89 сугерише да КЈС имају приступ и користе релевантне и квалитетне информације, посебно на централном нивоу, где се и у овом сегменту истичу ООСО, ЈП и министарства са органима управе у саставу (просечне оцене 4,92; 4,35 и 4,29). Нешто су слабији резултати када су у питању јасно дефинисане појединачне потребе за информацијама. Системи информација и комуникација обезбеђују праћење остваривања

циљева и надзор нарочито на централном нивоу, где, осим код ИКБС, све оцене прелазе оцену 4,00 (распон оцена од 4,02 корисници РФЗО, до 4,75 код ООСО). Такође, високе оцене наводе на закључак да сви запослени имају приступ информацијама неопходним за обављање појединачних задатака, како на централном, тако и на локалном нивоу.

б) Принцип који се односи на интерну комуникацију је такође на високом нивоу (укупна просечна оцена 4,46). Руководиоци већине КЈС добијају благовремене и потпуне информације неопходне за обављање послова из своје надлежности (оцене преко 4,40). Код КЈС који имају тело за надзор, постоји редовна комуникација између управног/надзорног одбора и руководства. На централном нивоу, ООСО, ЈП и корисници средстава РФЗО имају изузетно високе оцене (5,00; 4,84 односно 4,57). По овом питању, на локалном нивоу, остали КЈС (међу којима је највише ЈКП) извештавају просечну оцену 4,63.

в) Када је у питању принцип који се односи на екстерну комуникацију, укупна просечна оцена 4,01 наводи на закључак да постоји релативно висок ниво доступности информација из спољних извора од значаја за функционисање система интерних контрола. Обезбеђен је и висок степен транспарентности у односу на екстерне актере (укупна просечна оцена 4,44). С друге стране, потребно је додатно анализирати прилично високу укупну просечну оцену 3,98 када је у питању ниво до кога руководство расположе и разматра екстерне информације о трендовима и новонасталим околностима који могу имати значајне ефекте на реализацију циљева. Наведени резултат је донекле у колизији са ниским оценама по питању постојања механизма за идентификацију и реаговање на ризике интерних и екстерних промена. Из изложеног може следити закључак да се настале промене само разматрају, али да не постоји системски приступ у управљању тим променама.

5) Праћење (надзор) и процена се односе на имплементацију механизма за надгледање система ФУК, односно оцену адекватности и ефикасности његовог функционисања.

Неопходно је да организација а) дизајнира и континуирано и/или периодично обавља активности процене и б) уочене слабости правовремено анализира и комуницира, а затим прати спровођење корективних активности.

а) Резултати наводе на закључак да принцип који се односи на активности процене стања и функционисања система интерних контрола код КЈС још увек није у довољној мери присутан у институцијама јавног сектора (укупна просечна оцена 3,33). Чињеница је и да мањи КЈС често не располажу одговарајућим капацитетима за имплементацију појединих механизма праћења, попут интерне и екстерне ревизије. Наведено потврђују и просечне оцене које третирају постојање структуре извештавања која обезбеђује независност ИР (укупна просечна оцена 2,63). У овом сегменту, категорије ООСО, ЈП и министарстава, имају више оцене (преко 3,60). Укупан просек знатно умањују ИКБС (на централном нивоу - 2,45, на локалном нивоу - 2,70). Напомињемо да су у просечну оцену ушле и организације које немају сопствену ИР нити су обавезне да је имају. Када се питање независности ИР сагледа у институцијама у којима је она и успостављена, резултат је потпуно другачији (видети део о ИР)

У погледу редовног извештавања руководства КЈС о систему ФУК, стање се може описати као незадовољавајуће (укупна просечна оцена 3,41). Изузетак представљају ООСО, министарства са органима управе и ЈП, који по овом питању извештавају оцене више од 4,00. Додатно треба размотрити податак да је просечна оцена на централном нивоу нижа од просечне оцене на локалном нивоу (3,38 односно 3,46).

Већина КЈС на централном нивоу редовно прати остваривање циљева и анализира узроке евентуалног одступања од планираног. С друге стране, неопходно је да органи ЈЛС унапреде овај сегмент (3,53 и 3,36).

б) Код принципа који се односи на анализу и комуникацију уочених слабости, као и надгледање тока корективних активности, укупно стање може бити боље (укупна просечна оцена 3,41). Некритички посматрано, једино ООСО (4,61) и донекле министарства са органима управе у саставу (4,24), као и ЈП (4,12) у значајној мери инвестирају у овај аспект система интерних контрола. Неопходно је, међутим, наведену област посматрати по појединачним питањима.

Када се анализира степен прихватања и спровођења препорука интерних ревизора (укупна просечна оцена 2,83). На овакву оцену су утицале категорије преостали ДКБС, ИКБС и корисници РФЗО на централном нивоу која имају знатно слабију покривеност интерном ревизијом па самим тим и на овом питању дају ниже оцене. Министарства са органима управе у саставу, ООСО и ЈП, који у већини и имају успостављену функцију ИР, подижу просечну оцену овог сегмента (просечне оцене 3,94 и више). С друге стране, ниво спровођења препорука екстерне ревизије је знатно виши (укупна просечна оцена 3,76). Разлика у погледу спровођења препорука интерне и екстерне ревизије је присутна код свих категорија КЈС, а посебно је очита код органа и служби локалне власти (просечне оцене 3,16 и 4,63) и осталих КЈС на локалном нивоу (2,83 и 4,46).

Супротно томе, оцене нивоа праћења извршења препорука интерне/екстерне ревизије и степена доступности ревизорских извештаја заинтересованим странама су високе код већине КЈС, чак и на локалном нивоу.

Стопе спровођења препорука ревизија у КЈС у којима су оне и обављене је значајно већа (за ИР погледати у посебном делу КГИ). Ова два питања више говоре о броју институција у којима се обављају интерна и екстерна ревизија него о стопи спровођења препорука. Исто важи и за принцип а) овог елемента у делу који говори о постојању структуре извештавања која обезбеђује независност ИР.

Ниједна од категорија КЈС, осим ООСО, није у довољној мери успоставила процедуре које запосленима омогућавају да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола (укупна просечна оцена 3,00).

2.1.5 Закључна разматрања – елементи система ФУК, категорије КЈС, идентификовани трендови и перспектива

Може се закључити да су кључни аспекти контролног окружења у великој мери примењени (интегритет и етичке вредности, мисија и визија као битни предуслови, ефикасна организациона структура, као и јасне линије извештавања). Контролно окружење се налази на другом месту, када су висине укупних просечних оцена за елементе система ФУК у питању (3,83). Ако се из разматрања изузму питања у вези са телом за надзор, простора за побољшање има у сегментима извештавања о систему ФУК, обука из интерних контрола, управљања учинком запослених, али и у области награђивања запослених. Посматрајући по нивоима, готово сви КЈС на централном нивоу успоставили су одговарајући основ који обезбеђује потребан ниво структуре и дисциплине (просечне оцене око 4,00). У позитивном

смислу се истичу ООСО са просечном оценом 4,67. Одређене слабости се, посебно у делу успостављања система појединачне одговорности, могу уочити на локалном нивоу.

Простор за побољшање у области контролног окружења постоји, и то континуираним унапређењем знања и вештина запослених. Сем што се на овај начин унапређују и компетенције запослених, организација се много лакше прилагођава променама у окружењу. Међутим, треба истаћи и да извештаји КЈС указују да постоји велики ниво ризика одлива квалитетног кадра, па је у том смислу неопходно предузети одређене кораке, пре свега у сфери унапређења мотивационих механизма.

Успостављање одговарајуће организационе структуре и линија извештавања, као и дефинисање одговарајућих овлашћења и одговорности, представљају основ функционисања сваке организације. Потребно је нагласити да без посвећености, подршке и позитивног примера руководиоца који у организацији дају „тон на врху“, успешно имплементирање систем ФУК није могуће. Такође, демонстрирање интегритета и етичких вредности је нужно у изградњи поверења и репутације организације, како интерно, тако и екстерно.

У сфери управљања ризицима је приметан значајан напредак али је и даље потребно улагати напоре у даљи развој овог сегмента (укупна просечна оцена 3,58). Резултати сугеришу да органи и службе локалне власти (ДКБС) недовољну пажњу посвећују принципу идентификације и анализе потенцијалних активности које могу негативно утицати на остваривање циљева (просечна оцена 3,39). Такође, слабије оцене заслужује и већина КЈС када је у питању ажурирање регистра ризика. С друге стране, КЈС на централном нивоу знатно озбиљније приступају овој теми, нарочито ООСО (просечна оцена 4,75).

Имајући у виду да на остваривање свих циљева организације (стратешких и оперативних) могу деловати различите непредвиђене околности, управљању ризицима се у наредном периоду мора посветити нарочита пажња. Просечне оцене указују на то да је управљање ризицима трећи најслабији сегмент КОСО оквира. Позитивни резултати уочљиви су у сфери разумевања значаја дефинисања циљева, њихове усаглашености са законима али и усклађености циљева са приходима и расходима, што чини одличан основ успостављања система управљања ризицима. У осталима сегментима управљања ризицима, потребно је наставити са унапређењем. Додатно, потребно је у свим институцијама које не спадају у категорију ДКБС поспешити извештавање о ризицима унутар организације, како би руководиоци могли да доносе информисане одлуке у функцији управљања ризицима. Неопходно је ојачати и капацитете за процену потенцијала за преваре,.

Када је у питању сегмент контролних активности које су дефинисане кроз сет политика и процедура, већина КЈС на централном нивоу постиже релативно добре резултате. Предњачи категорија ООСО (просечна оцена 4,78), а релативно добре учинке исказују ЈП, министарства са органима управе у саставу и други и остали КЈС без ЈП са просечним оценама изнад 4,00. На локалном нивоу, категорија ДКБС има просечну оцену 3,80 за наведени елемент. Релативно скроман резултат на локалном нивоу (3,55) је, пре свега, последица самопроцене ИКБС (просечна оцена 3,32).

Веза између ризика и контролних активности је значајна, па мало нижи резултати од очекиваних по овим питањима могу указати на постојање грешака у раду, преклапања или дуплирања пословних процеса, непосвећивање пажње овим сегментима у целокупном управљању организацијом од стране руководиоца, као и на недовољну свест и знање из

ових области. Показало се да организације са релативно великим бројем запослених боље примењују контролне активности у односу на мање, а једно од могућих објашњења, али не и једино, може бити недостатак капацитета да се развију писане процедуре у малим ентитетима.

Простора за напредак има у областима дефинисања контролних активности, као и у области пројектног планирања ИТ инфраструктуре. Може се закључити да, иако су неки контролни механизми већ уграђени у пословне процесе, ажурирање и унапређивање пословних процеса, или ревидирање контролних активности које су у функцији управљања ризицима, се у пракси не обављају редовно.

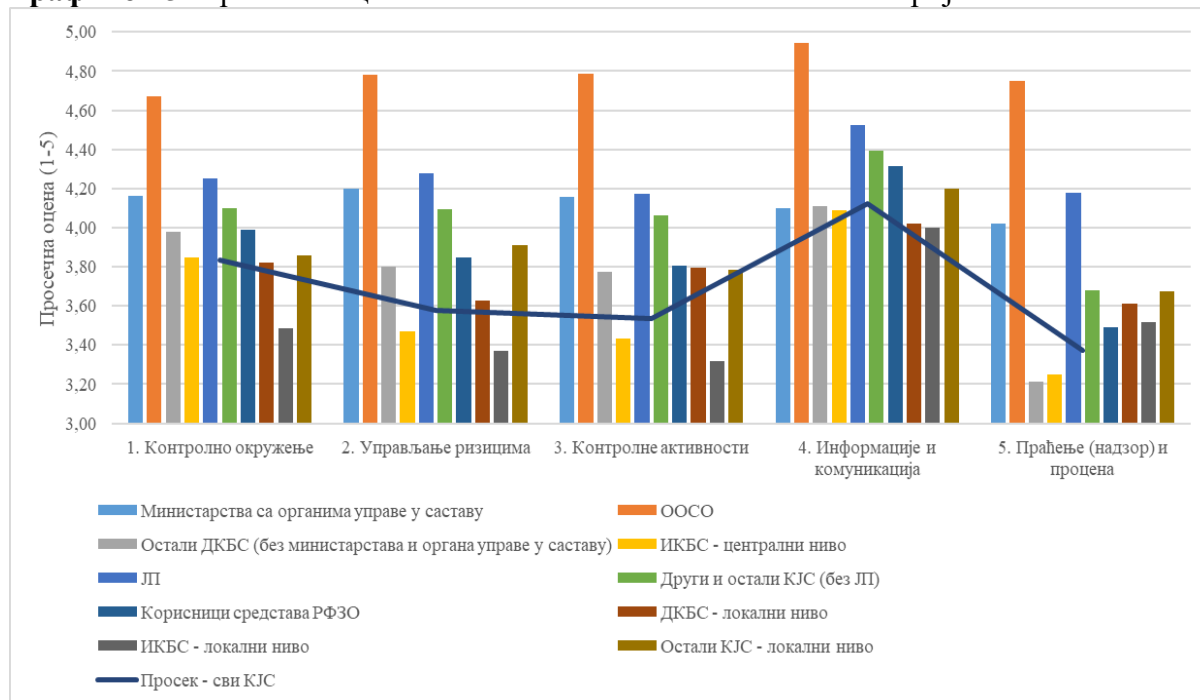
Системи информација и комуникација представљају најбољи сегмент ФУК, са укупном просечном оценом 4,12. Све категорије КЈС (и централни и локални ниво), укључујући и ИКБС, извештавају просеке од 4,00 и више. На централном нивоу се истичу ООСО (4,94), ЈП (4,53) и други и остали КЈС без ЈП (4,39). На локалном нивоу највишу просечну оцену (4,20) исказује категорија остали КЈС коју већином чине ЈКП. Извештавање и располагање информацијама представљају неизоставне елементе у примени концепта управљачке одговорности, заједно са јасно додељеним овлашћењима и одговорностима из сегмента контролних активности.

Област надзора и процене система ФУК представља аспект који је потребно највише унапредити (укупна просечна оцена 3,37) и у оквиру кога је регистрован највиши распон просечних вредности. Добре оцене заслужују субјекти из категорије ООСО (4,75), ЈП (4,18), а затим и министарства са органима управе (4,02). У оквиру овог елемента, солидне оцене су забележене по питању спровођења препорука екстерне ревизије и њиховог комуницирања, као и праћења остварења циљева и анализе узрока њиховог неиспуњења. Простора за побољшање има у делу праћења активности и спровођења мера у случају неизвршавања активности из акционог плана за систем ФУК (укупне оцене 3,80 и 3,22).

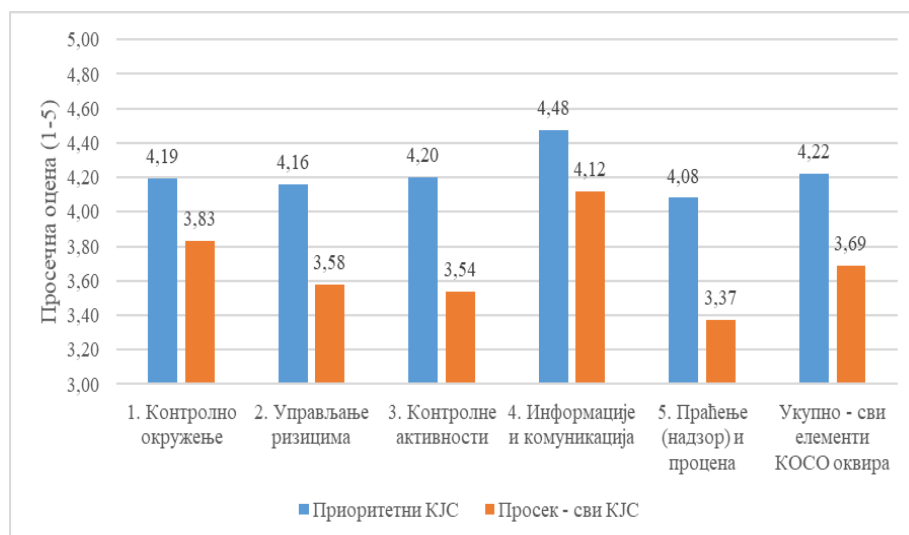
Подаци показују да ДКБС на централном нивоу у недовољној мери прате реализацију циљева (2,64) и функционисање система интерних контрола (2,64) код ИКБС из своје надлежности. Ситуација на локалу је нешто повољнија, али и даље незадовољавајућа (3,57 и 2,92). Укључивање ДКБС у процес праћења циљева и функционисања система интерних контрола код својих ИКБС би додатно оснажило надзорну функцију, као и ниво усклађености и ефикасности рада свих организација у ресору, почев од креирања и спровођења политика до реализације циљева.

Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС показује да КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво. ООСО, ЈП и министарства са органима управе у саставу генерално предњаче када су у питању оцене стања система ФУК. Такође, приметан је напредак и у самооценама индиректних корисника, што се и одразило на пораст укупних оцена у појединим елементима. Посматрајући ниво локала, учинци органа управе (ДКБС) и осталих КЈС (ЈКП) су углавном међусобно упоредиви. ИКБС, како на централном, тако и локалном нивоу, приказују да и даље постоји простор за напредак по свим елементима.

Графикон 3. Просечна оцена за елементе система ФУК по категоријама КЈС



На графикону 4 су представљени подаци који се односе на приоритетне КЈС¹⁴, чије стање система ФУК се посебно прати на основу ПРУЈФ. Може се закључити да су просечне оцене по елементима КОСО оквира релативно уједначене и износе од 4,08 за елемент праћење (надзор) и процена, до 4,48 за компоненту информације и комуникација. Сви резултати су значајно изнад просека, што најбоље сублимира просечна оцена за све ФУК елементе приоритетних КЈС (4,22), која је за 14,50% виша у односу на укупну просечну оцену свих КЈС (3,69).



Графикон 4. Просечне оцене за елементе система ФУК приоритетних КЈС

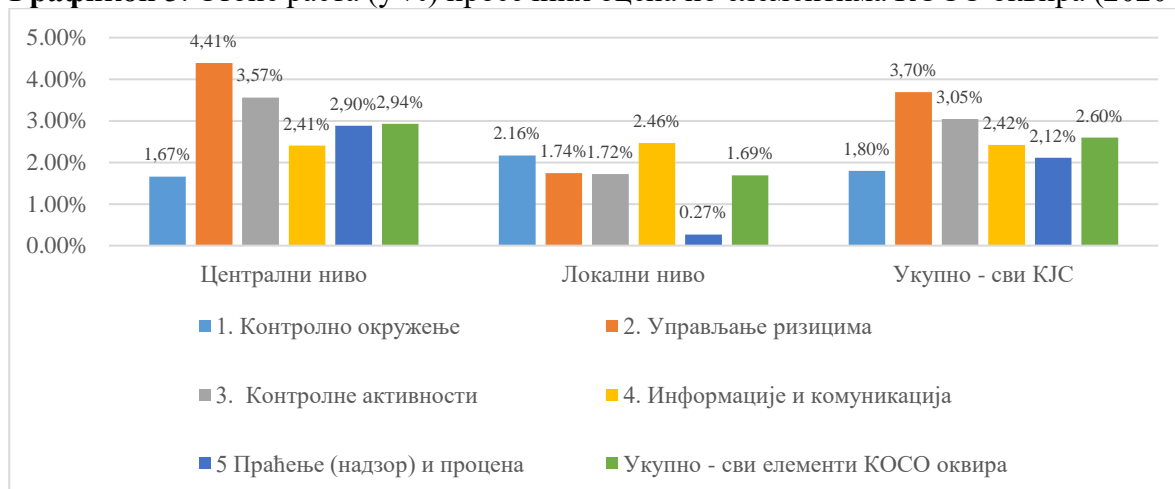
Посебно, у вези са управљањем ризицима, група приоритетних КЈС извештава просечну оцену од 3,63 када се ради о захтеву да се редовно ажурирају регистри ризика.

Просечна оцена за сегмент доношења одлука од стране руководиоца у функцији управљања ризицима (одговор/реакција на ризик: прихватање, избегавање, умањивање или подела/трансфер ризика) износи 3,76. По питању постојања праксе редовног извештавања руководства о ризицима, регистрована је просечна оцена 3,73 за предметну групу КЈС.

¹⁴ Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ОСО, ЈП и ДКБС градова.

На наредном графикаону приказане су стопе раста (у %) просечних оцена по елементима КОСО оквира за период 2020-2021. године.¹⁵

Графикон 5. Стопе раста (у %) просечних оцена по елементима КОСО оквира (2020-2021)



Просечна стопа раста оцена за све елементе система ФУК у периоду 2020-2021. износи 2,60% . Укупна просечна оцена компоненте управљање ризицима бележи највишу стопу раста (3,70%), док најнижи ниво раста просечне оцене исказује КОСО елемент контролно окружење (1,80%), што је и разумљиво, имајући у виду високу почетну вредност и стабилан раст у претходном периоду. Одмах након компоненте управљања ризицима, највећу стопу раста имају контролне активности (3,05%), што указује на високу корелацију ова два елемента. Оцена за праћење (надзор) забележила је раст од 2,12%, док код елемента информације и комуникација раст износи 2,42%. Укупна просечна оцена за све елементе КОСО оквира КЈС на централном нивоу је забележила раст по нешто вишој годишњој стопи (2,94%) у односу на укупну просечну оцену субјеката са локалног нивоа (1,69%). Међу појединачним категоријама КЈС на централном нивоу, највишу годишњу стопу раста просечних оцена бележе ИКБС (3,55%) и ЈП (1,79%). На локалном нивоу најбрже напредују ИКБС (3,08%) и остали КЈС (0,97%).

2.1.6 Изјава о интерним контролама

Чланом 20. Правилника ФУК прописано је да руководиоца КЈС даје Изјаву о интерним контролама¹⁶ која представља саставни део Годишњег извештаја о систему ФУК (у даљем тексту: Изјава). У складу са Правилником за ФУК, КЈС достављају наведену Изјаву почев од 1. јануара 2021. године.

Изјава о интерним контролама треба да допринесе подизању нивоа свести руководиоца о њиховој улози и задацима и да ојача концепт управљачке одговорности, који је раније препознат као један од изазова у успостављању и развоју система ФУК.

Изјавом, руководиоца КЈС потврђује да је стекао увереност у разумној мери о нивоу усклађености система ФУК са међународним стандардима интерне контроле, да систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

¹⁵ Поређење са подацима из претходних извештајних периода подразумева свођење популације на КЈС који редовно извештавају.

¹⁶ Видети [Прилог 5. Изјава о интерним контролама](#)

Приликом достављања годишњих извештаја за 2021. годину, руководиоцима КЈС је омогућено да одаберу једну од две понуђене опције Изјаве. У једној од понуђених опција, потврђује се да систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања. У другој опцији се потврђује да у систему интерних контрола постоје одређене слабости које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року и да и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

Анализом је утврђено да је око 68% руководилаца КЈС потписало изјаву у којој се потврђује да нема уочених слабости у систему интерних контрола, док је око 32% руководилаца КЈС потписало изјаву у којој се потврђује да, и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише.

Извештавање за 2021. годину је унапређено увођењем могућности електронског потписивања докумената. Око 46% КЈС је Изјаву доставило електронски, док је око 53% КЈС Изјаву доставило поштом. Део КЈС (око 0,8%) није доставио изјаву на прописан начин, а уочени недостаци односе се на мењање текста изјаве, потписивање изјаве од стране лица које није руководилац КЈС, или недостављање изјаве.

2.1.7 ФУК из перспективе КЈС

ЦЈХ врши квалитативну анализу отворених питања из годишњег извештаја КЈС којим они истичу:

- кључне проблеме и слабости у успостављању и развоју система ФУК;
- планиране активности од стране КЈС;
- предложене активности за системско унапређење интерних контрола;
- предложене теме за обуке из области ФУК.

Резултати анализе омогућују додатно поткрепљење закључака и добијање увида у перспективу КЈС и њихове предлоге за унапређење система ФУК.

Анализа је показала запажања заједничка за све групе КЈС:

- недостатак кадровских капацитета, велика флукуација запослених и неразвијена политика привлачења и задржавања кадрова;
- недовољна обученост запослених којима су делегирани послови из области ФУК;
- недовољна свест руководилаца свих нивоа и запослених о сврси и значају система интерних контрола;
- потреба за израдом методолошких материјала и алата који су прилагођени различитим типовима корисника и специфичностима организација, природи њихове делатности и структуре;
- потреба за значајнијом разменом искуства истих категорија КЈС, умрежавање лица која се оперативном баве системом ФУК;
- недостатак знања и вештина за израду и примену ФУК алата – мапа пословних процеса, дијаграма тока и интерних процедура, адекватно дефинисање циљева организације и са њима повезано идентификовање ризика и израда регистра ризика и стратегије управљања ризицима;
- неадекватно постављени циљеви пословних процеса и критеријуми мерљивости;

- неадекватна повезаност појединих пословних активности; потреба обезбеђивања и подизања квалитета система.

Исказане потребе запослених и руководилаца КЈС из области ФУК усмерене су на преношење практичних знања на теме: израда мапа пословних процеса, процедура, сегментација организације, дефинисање одговорности, лица и рокова у Акционом плану, систем управљања неправилностима, управљање ризицима, односно прилагођавање обука појединим типовима КЈС.

*

Већина КЈС је навела да су и током 2021. године били суочени са великим изазовима у функционисању у околностима условљеним пандемијом. Изазови се огледају у управљању и комуникацији, отежаној реализацији различитих сегмената рада, односно на немогућности постизања очекиваних резултата. Осим тога, отежано је и оперативно организовање служби са смањеним бројем запослених који су на располагању за спровођење редовних пословних активности због заражавања и болести, а услед прилагођавања условима рада са ограничењем броја запослених због спречавања контакта и ширења болести. Због повећања електронске размене информација и комуникације, нагласили су потребу успостављања и развоја информационих система који обухватају кључне пословне процесе, омогућују обављање редовних оперативних активности, подизање ефикасности, несметан рад и континуитет пословања, а истовремено подржавају контролне функције, односно да је с обзиром на то потребно обезбедити техничку опремљеност за рад и подизање дигиталне писмености запослених.

2.1.8 Управљање неправилностима

Увођење управљања неправилностима у организације јавног сектора представља значајан алат за руководиоца КЈС у сврху надгледања (мониторинга) система ФУК, додатне оптимизације пословања КЈС и умањења ризика од злоупотребе јавних средстава.

Чланом 2. став 1. тачка 51д) ЗоБС дефинисан је појам неправилности: „Неправилност представља свако кршење неке одредбе прописаних правила и уговора, које је последица поступка или пропуста лица запослених код корисника јавних средстава, уговарача, крајњих корисника и крајњих прималаца, а које као последицу има, или би могло имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава и/или неоправдане трошкове”.

Такође, Правилником ФУК, чланом 18. прописана је обавеза руководиоцима КЈС да успоставе систем за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар организације којом руководе и систем извештавања о управљању неправилностима, а руководилац је, такође, дужан да предузима мере за умањење ризика од неправилности. Руководиоци, запослени или трећа лица пријављују одступања, недоследности или кршења писаних правила које представљају неправилност или изазивају основану сумњу да је дошло до неправилности, без обзира на величину и значај и без обзира на то јесу ли почињене намерно или из нехата.

Добро успостављен систем управљања неправилностима пружа информацију руководству КЈС да приликом оцене ризика за остваривање циљева разматра могућност постојања преваре и омогућава КЈС да врши оцену и благовремено извештава о слабостима у систему интерене контроле лица која су задужена за предузимање корективних радњи, укључујући више руководство.

Највећи број КЈС (94,16%) током 2021. године није имало потврђене сумње на неправилности; 5,84% КЈС је известило да су имали потврђених неправилности, од чега је 63,10% решавано унутар КЈС, 0,60% решавано ван КЈС, а 36,31% и унутар и ван КЈС.

2.1.9 Екстерна провера ФУК система: КОСО у пракси

Информације о стању система ФУК код КЈС, из њихових годишњих извештаја, заснивају се на самопроцени. КЈС извештавају у складу са својим виђењем система ФУК у својој организацији и у односу на информације које имају.

Да би се стекла реалнија слика о ФУК систему у пракси, потребно је узети у обзир и екстерну проверу система, које обављају ДРИ и Буџетска инспекција.

Ове две институције, свака из свог угла, тестирају примену ФУК и доприносе целовитом приказу стања ИФКЈ. Додатно, ДРИ својим препорукама континуирано подстиче КЈС, који су субјекти ревизија, да се посвете унапређивању својих система ФУК и успостављању функције ИР, и на тај начин обе институције индиректно учествују у унапређењу, односно, даљем развоју система ФУК код КЈС.

Извршење препорука ДРИ проузрокује позитивне ефекте кроз унапређење финансијског извештавања, унапређење интерних контрола и повећање усклађености са прописима, смањење расхода, повећање прихода и кроз друге користи за грађане.

У поступку редовног ажурирања система ФУК, руководство организације и чланови РГ за ФУК, која је формирана код КЈС, треба да разматрају налазе и мере ДРИ и Буџетске инспекције, ради утврђивања узрока настанка ових одступања, адекватније процене ризика и увођења примерених контрола за умањење процењених ризика.

Треба истаћи да интерни ревизори КЈС, кроз упознавање и снимање ревизорског окружења, треба да буду редовно упознати са налазима ДРИ и мерама Буџетске инспекције, као и да прате њихово спровођење у циљу побољшања пословања и постизања циљева КЈС.

Извештаји ДРИ и Буџетске инспекције доступни су на интернет страницама [ДРИ](#), односно, [МФИН](#).

2.1.10 Сагледавање квалитета система ФУК

Успостављање функције сагледавања квалитета система ФУК код КЈС започето је 2018. године. Када је у питању селекција институција које су предмет сагледавања квалитета система ФУК, приступ који је ЦЈХ примењивала у току 2021. године, разликује се у односу на претходне године, првенствено из разлога што ЦЈХ не располаже довољним капацитетима те примена анализа ризика за одабир институција није адекватна. Приступ који је у овом случају прихватљивији је секторски приступ ЦЈХ који ће у потпуности бити усаглашен са новим ПРУЈФ.

Сагледавањем квалитета система ФУК проверава се усаглашеност са регулаторним оквиром и потврђује објективност извршене самопроцене, односно, сагледава се како функционишу интерне контроле, као и ниво посвећености организације постизању циљева и резултата.

У складу са тим, за посматрани период, реализована су два сагледавања квалитета система ФУК и то у Фонду за науку и Заводу за унапређивање квалитета образовања и васпитања. Оба КЈС представљају институције које су у надлежности Министарства просвете, науке и технолошког развоја.

Сагледавање квалитета система ФУК има за циљ да се изврши процена постојећег система ФУК, спроведе евалуација и подрже КЈС у испуњавању међународних стандарда интерне контроле на одговарајући и најсврсисходнији начин, односно, ради стицања уверавања да је систем ФУК успостављен и да правилно функционише код изабраног КЈС, односно, у складу са принципима КОСО оквира.

Узимајући у обзир појединачне резултате и закључке до којих се дошло током сагледавања квалитета система ФУК, закључак је да је тренутна фаза у процесу успостављања система ФУК код обе институције на задовољавајућем нивоу. Идентификовани су делови система на које руководство треба више да обрати пажњу и правовремено реагује на постављене захтеве и евентуалне слабости у циљу даљег развоја и унапређења система ФУК. Током сагледавања квалитета, код оба КЈС, уочене су и одређене слабости и недостаци, у сегментима контролних активности, управљања ризицима, управљања људским ресурсима на основу којих су, у појединачним извештајима, предложене одређене радње за даље унапређење система.

У току сагледавања квалитета система ФУК приметан је изразито позитиван став о здравом финансијском управљању, а постоји и висок ниво свести о управљачкој одговорности код руководства. „Тон са врха” организације је јасно усмерен ка остваривању циљева подизањем квалитета интерних контрола.

Сви основни атрибути којима се дефинишу предуслови за одговарајућу реализацију дела елемента контролног окружења, који се односе на јасну организациону структуру, успостављање линија извештавања, дефинисање и додељивање надлежности и одговорности, су успостављени, с тим што их је потребно благовремено ажурирати, а где недостају, документовати путем процедура.

Управљање људским ресурсима је нарочито значајно, имајући у виду да се обе институције суочавају са изазовима одржавања стабилног броја постојећих кључних запослених са уско специфичним знањем и политиком привлачења и задржавања кадрова. Да би се додатно ојачала компонента контролног окружења, потребно је утврдити критеријуме и процедуру за оцењивање радне успешности запослених и обезбедити механизме за награђивање на основу радне успешности.

Управљање ризицима је елемент КОСО оквира који је уско повезан са успостављеним и дефинисаним циљевима организације. Да би се успешно остваривали циљеви организације, неопходно је успоставити такав систем који ће омогућити идентификацију, процену, анализу и у крајњем случају решавање ризика као неповољног догађаја и претње по остваривање циљева организације. Процењујући ову компоненту код КЈС код којих је сагледаван квалитет система ФУК може се закључити да постоји свест о значају управљања ризицима, обзиром да су већ дефинисани стратешки циљеви у важећим документима јавних политика и самим тим предочено је који су наредни кораци у погледу довођења ове компоненте на задовољавајући ниво. Са друге стране уколико се донесу документа која се односе на формализовање компоненте управљања ризицима, да би се могло рећи да је

испуњена сврха постојања ове компоненте,неопходно је и да се оно што је формално написано и донето, заиста и спроводи.

Контролне активности код оба КЈС су успостављене на задовољавајућем нивоу а укључују низ различитих активности као што су одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледи оперативне успешности (перформанси), безбедност средстава и поделу дужности. Руководство код оба КЈС има позитиван став према протоку и размени информација унутар организације, као и ка трећим лицима. Успостављен је ефективан, благовремен и поуздан систем извештавања. Код једног КЈС, постоје документа којима је прописано да се информисање и комуникација одвија писменим путем и у електронској форми а сва значајна документа као и документа која се односе на систем ФУК-а достављају се корисницима у електронској форми, као и постављањем на сервер КЈС. Код другог КЈС је успостављен ефективан, благовремен и поуздан систем извештавања. Овај систем укључује нивое и рокове извештавања а оно што је неопходно јесте да организација изради интерна акта којима се уређују области из области организовања безбедности информација, управљања имовином, контроле приступа, израде резервних копија.

Праћење и надзор је пета компонента КОСО оквира и 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. Може се закључити да је ова компонента праћења и надзора задовољавајућа, обзиром да је код оба КЈС успостављен систем праћења и извештавања, посебно у оквиру управљања ризицима и то од стране руководиоца организационих јединица ка директору а затим и кроз годишње извештавање о систему ФУК и ИР ка ЦЈХ. Редовно извештавање постоји и ка Управном и Надзорном одбору у складу са законским и подзаконским процедурама, такође се прате и извршавање Годишњег плана рада и Програма рада. Ни у једној институцији није успостављена јединица за интерну ревизију као значајним саставним делом елемента праћења и надзора. Сагледавање квалитета система ФУК, као релативно нова функција коју је ЦЈХ увела, показала се као добра пракса а нарочито када су у питању повратне информације у погледу начина примене методолошких материјала које припрема ЦЈХ али и постизању оптималног нивоа успостављености и функционисања интерних контрола и непосредног учествовања свих запослених у креирању и спровођењу самостално дизајнираних интерних контрола. Уз све користи које функција сагледавања квалитета система ФУК има, није занемарљива ни размена искуства међу институцијама која се показала управо као још један пример добре праксе а коју је неопходно даље ширити.

2.2 Интерна ревизија

2.2.1 Обухват интерне ревизије

Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР садржи опште податке о корисницима, податке о јединици за ИР и интерним ревизорима, о примени стандарда и методологији рада ИР, предлоге за развој система ИР и преглед обављених ревизија са бројем датих препорука по одређеним врстама препорука, као и број обављених саветодавних ангажмана. За 2021. годину, образац годишњег извештаја није суштински мењан у односу на прошлогодишњи период.

Према обрађеним подацима, укупно 1.647 КЈС је доставило Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима ИР за 2021. годину.

У овом делу извештаја биће приказан обухват ИР који је анализиран код најзначајнијих КЈС¹⁷, тј. на линији директних буџетских корисника на централном и локалном нивоу, у смислу буџета којим располажу, као и броја запослених. Обухват ревизије се првенствено анализира према обухвату буџета ИР дате категорије КЈС. Треба истаћи да, званичан Списак КЈС Управе за трезор, у неким случајевима, осим организационих делова, обухвата и рачуне појединих органа и организација јавног сектора, тако да се анализа обухвата ИР не може базирати само на броју КЈС наведених у поменутом списку.

За критеријум обухвата ИР, ће се користити успостављање тзв. функционалне ИР, то јест ИР која је припремила најмање један ревизорски извештај у извештајном периоду.

Табела 3. Обухват функције ИР према категоријама КЈС посматраних у контексту поглавља 32

Обухват функције ИР	Укупан број КЈС по категорији	Број КЈС који има функционалну ИР	% КЈС који има функционалну ИР према броју КЈС	% покривености буџета функционалном ИР према категорији КЈС	Број КЈС који имају попуњену јединицу ИР са минимум три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу ИР
Министарства са органима управе у саставу ¹⁸	25	19	76%	94%	12 од 25 обавезних	48%
Остали директни буџетски корисници на централном нивоу ¹⁹	56	18	32%		3 од 9 обавезних	33%
ООСО	4	4	100%	100%	3 од 3 обавезних	100%
АП Војводина	1	1	100%	100%	1 од 1 обавезних	100%
Градови ²⁰	28	18	65%	87%	7 од 28 обавезних	25%
Општине ²¹	117	20	17%	22%	-	-
ЈП на централном нивоу	39	21	54%	84%	8 од 14 обавезних	57%
Укупно:	270	101	37%		33 од 80	41%

Директни буџетски корисници на централном нивоу²² са успостављеном функционалном ИР покривају приближно 94% укупних расхода и издатака буџета директних буџетских корисника РС за 2021. годину. Наведени буџет обухвата и буџете индиректних корисника

¹⁷ Категорија „најзначајнијих” институција, у приказивању стања у ИР код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група директних буџетских корисника са централног нивоа, ООСО, ЈЛС и ЈП.

¹⁸ Ова категорија обухвата ИР у 21 министарству (према достављеним Годишњим извештајима) и посебно успостављену ИР у четири управе (Управа за трезор, Пореска управа и Управа царина у саставу МФИН и Управа за аграрна плаћања у саставу Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде).

¹⁹ Без управних округа.

²⁰ Без ЈЛС са територије АП КиМ.

²¹ Ibid.

²² Директни буџетски корисници на централном нивоу: народна скупштина, председништво, влада, канцеларије, министарства, правосудни органи, посебне организације и независни органи. Ова категорија је представљена без управних округа.

који су у надлежности директних буџетских корисника на централном нивоу власти. Такође, као и у претходном извештајном периоду, функционалну ИП немају и даље Министарство спољних послова и Министарство заштите животне средине, поново Министарство омладине и спорта, као и Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, која су формирана крајем 2020. године.

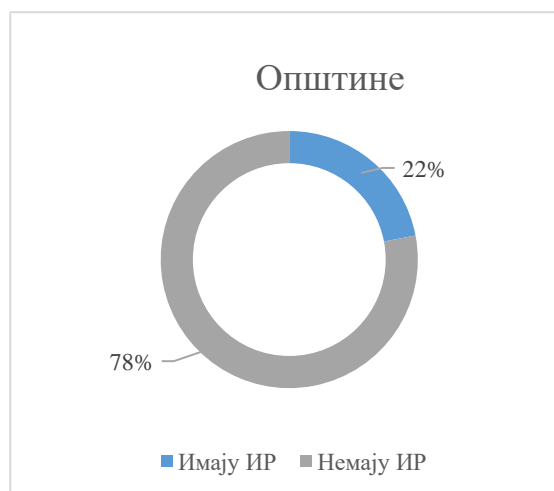
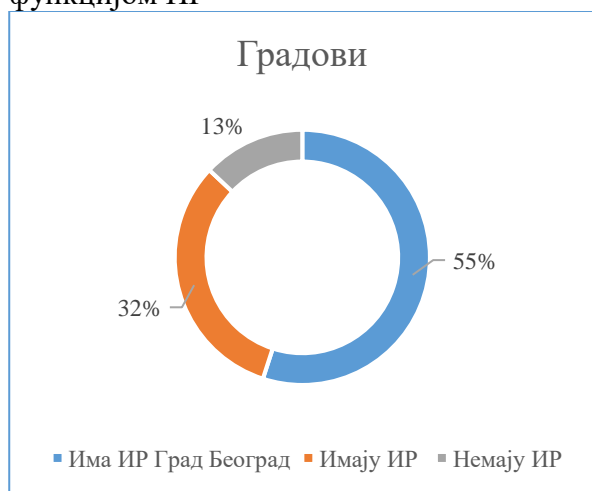
Што се тиче ООСО и њиховог буџета, функционалном ИП је обухваћено 100% буџета, тј. ИП је успостављена и активна у сва четири КЈС у овој групи.

АПВ има успостављену функционалну јединицу за ИП која обавља послове ИП директних и ИКБС АПВ.

Када је реч о ЈЛС које чине градови и општине, закључак је да је ситуација у градовима значајно боља него што је то случај у општинама. Функционалну ИП има 18 од укупно 28 градова²³, што је благи раст у односу на прошлу годину и што чини 87% реализованих расхода за 2021. годину ове категорије. Код општина је ситуација лошија, па функционалну ИП има свега 20 општина, које заједно покривају 22% реализованих расхода за 2021. годину ове категорије КЈС. Градови Зајечар, Сомбор и Смедерево нису доставили Годишње извештаје за 2021. годину.

У наредним графиконима приказана је покривеност извршења буџета у 2021. години функцијом ИП

Графикони 6. и 7. Покривеност извршеног буџета градова и општина у 2021. години функцијом ИП

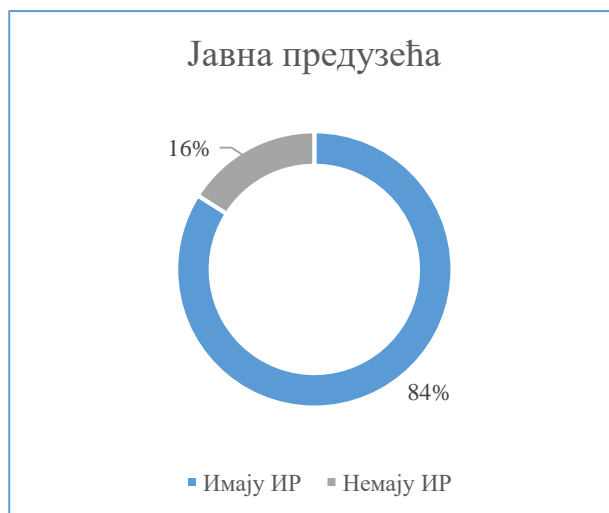


Од укупно 39 ЈП и друштава капитала на централном нивоу РС обухваћених анализом, која обављају делатност од општег интереса и на која се примењује Закон о јавним предузећима, функционалну ИП има њих 21, што чини 54% од укупног броја ове категорије, која су највећа у узорку по основу прихода и расхода и броја запослених, па је сходно томе покривеност укупних прихода за 2021. годину ове категорије 84%, што је приказано у Графикону 8.

²³Без ЈЛС са територије АП КиМ.

Графикон 8. Покривеност укупних прихода ЈП у 2021. години функцијом ИР

Такође, у Табели 3, посматрајући групу најзначајнијих КЈС, где је применљиво, приказан је и статус попуњености јединица за ИР код КЈС који имају обавезу успостављања независне јединице за ИР, са најмање три ревизора према Правилнику ИР. Може се закључити да, и на централном и на локалном нивоу власти, ИР, због недовољних кадровских капацитета, не може у довољној мери покрити све ризичне области пословања у организацији, ресору или пак у свим областима надлежности локалне самоуправе.

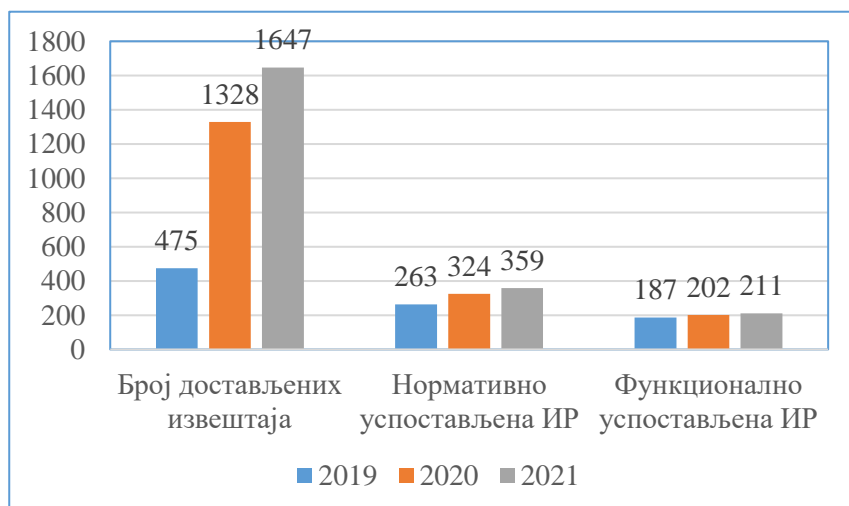


Анализом приказаних података може се закључити следеће:

- Категорија ООСО и АП Војводина имају прописан број интерних ревизора;
- У категорији Министарства и управе које имају своју јединицу за ИР, а која морају имати попуњену јединицу ИР, њих дванаест, односно 48% министарстава и управа испуњава ову обавезу. У овој години, број интерних ревизора у овој категорији бележи раст од 7% у односу на претходну годину. Четири министарства немају ни једног интерног ревизора, од којих су три министарства новоформирана крајем 2020. године и Министарство заштите животне средине које последње четири године нема запослене интерне ревизоре;
- Према пристиглим годишњим извештајима, 65% градова има функционалну ИР што је благи раст у односу на прошлу годину. У складу са чланом 6. став 1. Правилника ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу ИР, али само 25% градова испуњава ову обавезу, што је представља тенденцију пораста поредећи са прошлом годином;
- У категорији ЈП на централном нивоу њих 14 има преко 250 запослених и обавезу да попуне јединицу за ИР, а ову обавезу испуњава њих 8 (57% категорије која је обавезна да има попуњену јединицу) што је бољи резултат него прошле године;
- Канцеларије и остали ДКБС, као и општине, немају задовољавајући ниво покривености функционалном ИР.

2.2.2 Функција интерне ревизије

За 2021. годину, укупно 1.647 КЈС је доставило годишњи извештај ЦЈХ. Од тог броја, 982 годишња извештаја су пристигли од стране КЈС код којих није успостављена функција ИР или су извештаји били непотпуни. Укупан број годишњих извештаја који су ушли у обраду и анализу је 377. Према достављеним извештајима, код 359 корисника функција ИР је успостављена нормативно, што значи да је успостављена у складу са неким од модалитета наведеним у члану 3. Правилника ИР, тако што су систематизована радна места за позиције интерних ревизора, или је потписан споразум предвиђен чланом 3. тач. 2) и 3) Правилника ИР. Код 211 КЈС је успостављена функционална ИР, која има најмање један ревизорски извештај у извештајном периоду.



Графикон 9. Број достављених извештаја и број КЈС код којих је нормативно и функционално успостављена ИП по годинама

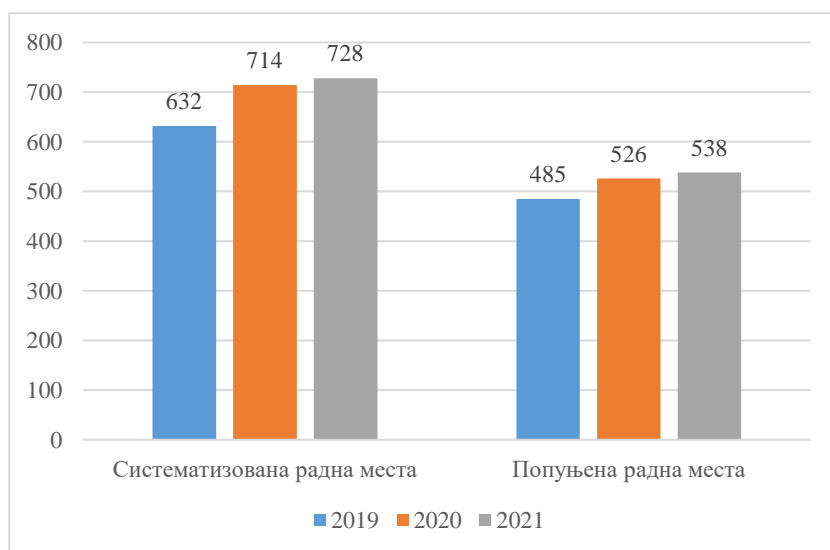
На Графикону 9. приказан је број достављених годишњих извештаја и успостављених функција ИП код КЈС. За 2021. годину, извештавање о ИП и даље бележи раст од 24% у односу на 2020. годину. Ово говори о

значајним резултатима постигнутим у подизању свести код КЈС о додатној вредности успостављања функције ИП. Раст у достављању годишњих извештаја присутан је највише код категорије ИКБС, како на централном тако и на локалном нивоу, као и код корисника РФЗО или здравствених установа.

У [Прилогу 3 - Преглед КЈС који су успоставили ИП](#), дат је детаљан преглед броја корисника по различитим категоријама КЈС који су успоставили ИП.

Табела 4. Број КЈС у РС који су доставили извештаје и успоставили ИП са систематизованим и попуњеним радним местима у 2021. години

КЈС	Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИП	Функционално успостављена ИП	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	1184	196	125	476	354
Локални ниво	463	163	86	252	184
Укупно у РС	1647	359	211	728	538



Графикон 10. Број систематизованих и попуњених радних места у ИП код КЈС у периоду 2019-2021. године

На Графиконима 9. и 10. је приказан и укупан број успостављених ИП, као и број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС за 2019, 2020. и 2021. годину.

Према приказаним подацима, може се уочити да је код 359 КЈС нормативно успостављена функција ИП, што представља раст од 11% у 2021. години у односу на претходну 2020. годину. Такође, код

211 КЈС је функционално успостављена ИП, што представља раст од 4% у односу на 2020. годину.

Такође, може се закључити да је број систематизованих радних места и број попуњених радних места порастао за 2% у 2021. години у односу на 2020. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИП у претходном периоду по свим показатељима. Међутим, може се уочити успоравање у расту како укупно систематизованих тако и попуњених радних места, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и слаб прилив нових кадрова. Пад броја интерних ревизора је забележен код категорије ООСО, осталих директних буџетских корисника на централном нивоу и код јавних предузећа на централном и јавно-комуналних предузећа на локалу, што је све заједно у збиру утицало на недовољан раст броја запослених интерних ревизора.

Генерално узевши, природан одлив је један од главних узрока смањења броја интерних ревизора у јавном сектору. Ове чињенице потврђује и информација из Извештаја²⁴ СУК из 2019. године, по коме су интерни ревизори најстарија популација у односу на све друге области рада у државној управи, где чак 13,3% њих испуњава законске услове за одлазак у пензију у 2021. години, што је значајно више од свих осталих области рада (дупло више од прве следеће групе послова).

Табела 5. Укупан број КЈС који су нормативно успоставили ИП са систематизованим и попуњеним радним местима у 2019., 2020. и 2021. години

КЈС	Број КЈС који има нормативну ИП	Број КЈС који има функционалну ИП	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Укупно у РС у 2019. години	263	187	632	485
Укупно у РС у 2020. години	324	202	714	526
Укупно у РС у 2021. години	359	211	728	538

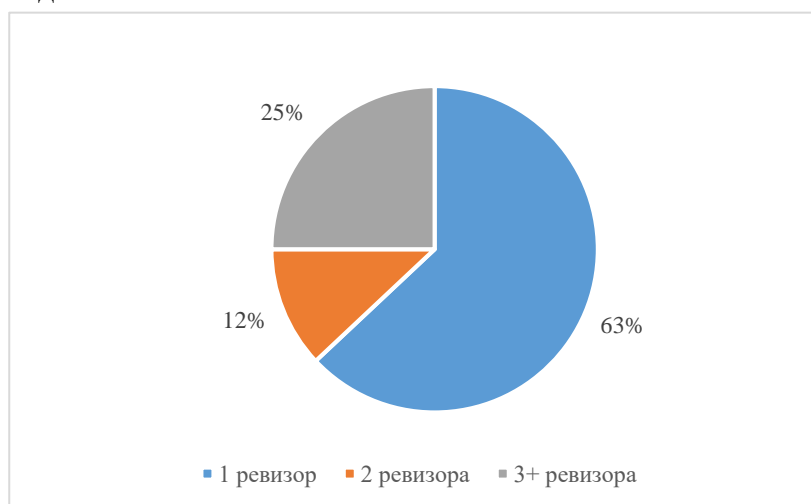
Као што се може видети из Табела 5. и 6, према пристиглим извештајима, код 359 КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИП, у 31% је формирана јединица ИП, у 57% је систематизован један извршилац - интерни ревизор, код 3% КЈС је успостављена функција ИП на основу споразума са другим КЈС који имају јединицу ИП и код 9% је формирана заједничка јединица за ИП и остало (ангажовање лица по уговору за вршење ревизије, ревизија матичног у зависном привредном друштву, споразуми на које није дата сагласност ЦЈХ и сл.). Може се уочити да је доминантни начин успостављања функције ИП путем запослења једног интерног ревизора, што говори о великом броју малих КЈС којима други начин успостављања није рационалан, а овај број је још више процентуално увећан у односу на прошлу годину. Такође, модалитети успостављања ИП путем споразума о вршењу ревизије од стране КЈС и заједничке јединице нису довољно заступљени, јер постојеће јединице за ИП нису у пуном капацитету, односно нису у довољној мери попуњене интерним ревизорима.

²⁴ Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе, СУК из септембра 2019. године, а на основу истраживања из априла 2019. године (стр.11).

Табела 6. Број КЈС који су нормативно успоставили ИР према начину успостављања функције ИР у 2021. години

Начин успостављања функције ИР	Број КЈС
Јединица за ИР	111
Споразум о обављању ИР од стране другог КЈС	12
Заједничка јединица за ИР	1
Интерни ревизор	203
Остало (ангажовање лица по уговору за вршење ревизије, интерна ревизија матичног у зависном привредном друштву, споразуми на које није дата сагласност ЦЈХ и сл.)	32
Укупно:	359

Графикон 11. Процент КЈС, код којих је успостављена ИР, по броју ревизора у 2021. години



Укупно 211 КЈС су функционално успоставили ИР. У наведеном броју, удео КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора је 63%, са два интерна ревизора је 12%, а са три и више интерних ревизора 25%. У односу на претходну годину, приметан је благи тренд повећања удела појединачних интерних ревизора у укупном броју

успостављених интерних ревизија, што говори о процесу успостављања ИР углавном код малих корисника јавних средстава у претходном извештајном периоду. Велики проценат функционално успостављених ИР са два и мање извршилаца доводи у сумњу поштовање међународних стандарда ИР.

Најчешће навођени разлози, зашто само један извршилац обавља ИР, или зашто радна места за интерне ревизоре нису попуњена, јесу: контрола запошљавања, недовољан број високообразованог кадра, ниске зараде у јавном сектору, конкуренција приватног сектора и природан одлив.

Највећи проблем успостављања ИР представља запошљавање интерних ревизора, за шта су одговорни КЈС. С тим у вези, ЦЈХ ће и даље анализирати узроке проблема, као и критеријуме за успостављање функције ИР, и у складу са тим учествовати у решавању овог проблема.

Увидом у годишње извештаје КЈС, код КЈС који имају функционално успостављену ИР, код 6% КЈС запослени интерни ревизори обављају и друге послове по налогу руководиоца КЈС. Као разлог се углавном наводи недостатак кадра и повећан обим посла. Ово није у

складу ни са Правилником ИР, а ни са стандардима ИР, и сведочи о томе да руководиоци ових КЈС имају ниску свест о улози и значају ИР.

Што се тиче обезбеђења и унапређења квалитета ИР, због недовољне попуњености јединица за ИР најчешће није могуће обезбедити поштовање Стандарда 1300 – Програм обезбеђења и унапређења квалитета. Код 59% успостављених јединица за ИР, извршни руководилац ревизије није развио програм обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР. Интерну оцену квалитета, као саставни део програма, обавља 56% јединица за ИР. Као најчешћи разлози за неспровођење интерног оцењивања ИР наведени су: непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици ИР и упражњено место руководиоца ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање.

Правилником ИР је прописано да руководилац корисника јавних средстава може да образује ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле и интерне ревизије. С обзиром на то што ЈП имају законску обавезу о формирању комисије за ревизију, целокупан број формираних ревизорских одбора се налази у овој категорији КЈС. Ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања ИР, основан је код 21 ЈП и привредног друштва на централном нивоу.

2.2.3 Планирање и процена обављања послова

На основу Правилника ИР, ИР се обавља на основу стратешког плана и годишњег плана рада одобрених од стране руководиоца КЈС, као и плана појединачног ревизорског ангажмана који одобрава руководилац ревизије.

За сваки обављени ревизорски ангажман, саставља се ревизорски извештај који садржи резиме, циљеве и обим ангажмана, налазе, препоруке, закључке, а може садржати и коментаре руководиоца субјекта ревизије.

2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања

Руководилац ИР одговоран је за спровођење годишњег плана рада ИР, врши надгледање примене сваког појединачног ангажмана и одобрава коначни ревизорски извештај. Свака промена годишњег плана рада ИР треба да буде одобрена од стране руководиоца КЈС.

Табела 7. Број планираних, накнадних, спроведених и неспроведених услуга уверавања у 2021. години по типу КЈС

КЈС		Број ревизија у 2021. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања по захтеву	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁵
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	82	11	79	14
	ООСО	46	1	47	0
	Остали ДКБС	73	3	67	9

²⁵ Неспроведени ангажмани и ангажмани који су били у току на дан извештавања.

КЈС		Број ревизија у 2021. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања по захтеву	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁵
	ИКБ	29	4	16	17
	ЈП на централном нивоу	184	12	182	14
	Други и остали КЈС (без ЈП)	150	7	114	43
	Корисници РФЗО	100	19	83	36
	Укупно	664	57	588	133
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	181	34	149	66
	ИКБ ЈЛС	0	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	148	19	126	41
	Укупно	329	53	275	107
Укупно у РС		993	110	863	240

У 2021. години је, према достављеним извештајима о раду ИП, укупно планирано 993 услуге уверавања, 110 накнадних услуга уверавања по захтеву, обављено 863 услуга уверавања, док 240 планираних услуга уверавања није спроведено. У односу на 2020. годину, приметно је смањење неспроведених услуга уверавања у укупном броју од 107 односно са 347 на 240.

Табела 8. Преглед броја услуга уверавања по годинама

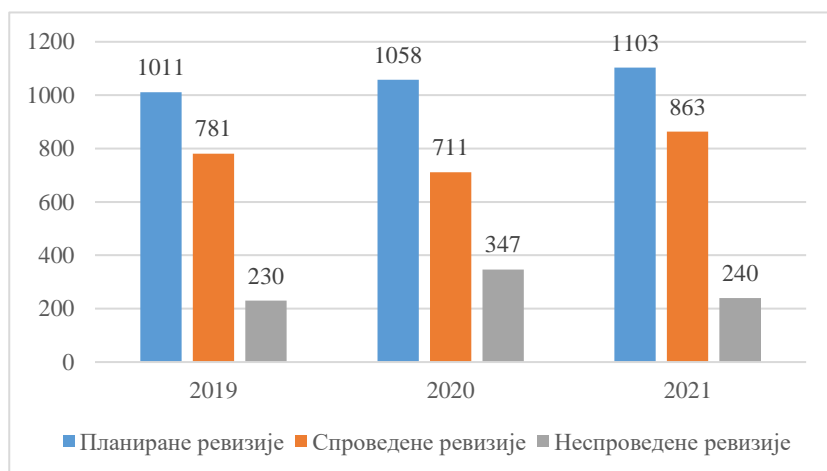
Година	Укупан број услуга уверавања у 2019., 2020. и 2021. години		
	Планиране услуге уверавања ²⁶	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁷
Укупно у 2019. години	1011	781	230
Укупно у 2020. години	1058	711	347
Укупно у 2021. години	1103	863	240

Као што је приказано у Графикону 12 и Табели 9, евидентан је даљи пораст планираних услуга уверавања, и то од 4% у 2021. години у односу на 2020. годину. У овом извештајном периоду је уочен раст спроведених услуга уверавања од око 21% и последично пад неспроведених услуга уверавања за око 31% у односу на претходну годину што представља значајно побољшање након 2020. године у којој је пословање у великој мери успорила пандемија корона вируса. Укупан број спроведених услуга уверавања је чак премашио број који је био остварен пре избијања пандемије.

²⁶ У број планираних ревизија, укључене су и накнадно планиране ревизије по захтеву.

²⁷ Укључујући и ревизије у току.

Графикон 12. Реализација годишњег плана услуга уверавања



Табела 9. Релативне промене броја услуга уверавања у односу на претходну годину у трогодишњем периоду

Година	Планиране услуге уверавања	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања
2019. година	4%	0%	19%
2020. година	5%	-9%	51%
2021. година	4%	21%	-31%

У односу на укупно планиране услуге уверавања, укупно је неспроведено 22% услуга уверавања. У извештајима се наводе следећи најчешћи разлози за одступање од извршења годишњег плана рада ИР у 2021. години:

1. Тренутна епидемиолошка ситуација изазвана пандемијом и специфични услови рада (рад од куће, сменски рад, промена приоритета у пословању);
2. ограничење кадровских капацитета (недовољан број запослених, одсуство интерног ревизора);
3. недовољна зрелост ИР (тек успостављена ИР);
4. интерни ревизори су у поступку обуке.

Смањење процента неспроведених ревизија у односу на 2020. годину указује на боље планирање и спровођење истих, али је неопходно да ЦЈХ кроз своје редовне активности, додатно едукује ревизоре у овој области кроз континуирану едукацију, као и у поступку сагледавања квалитета рада ИР.

2.2.5 Статус препорука интерних ревизија

Интерни ревизори су дали укупно 6.143 препоруке за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво. Након пада у броју датих препорука прошле године изазваног пандемијом, дошло је до опоравка у овој години тако да је забележен раст од 11% у броју датих препорука у 2021. години у односу на претходну годину, али и даље није достигнут ниво пре пандемије.

У структури области датих препорука, такође се бележи раст броја препорука у скоро свим областима, осим у области књиговодствене евиденције и финансијског извештавања, где је једино забележен раст у пандемијској 2020. години, затим у области јавних набавки и плата и накнада, у односу на 2020. годину.

Табела 10. Преглед броја и области датих препорука по годинама

Област датих препорука ²⁸		Број датих препорука у 2019. години	Број датих препорука у 2020. години	Број датих препорука у 2021. години
1.	Интерна правила и процедуре	↑3405	↓2761	↑3169
2.	Планирање	↑390	↓240	↑327
3.	Примања и приходи	↓170	↓113	↑136
4.	Јавне набавке и уговарање	↑637	↓450	↓405
5.	Запослени, плате и накнаде	↑529	↓377	↓363
6.	Плаћања и пренос средстава	↓244	↓159	↑194
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	↑590	↑678	↓584
8.	Информациони системи	↑213	↓190	↑272
Препоруке у некатегорисаним областима		↓1071	↓572	↑693
УКУПНО:		↓7249	↓5540	↑6143

Када се погледају позитивни резултати у броју датих препорука и броју датих препорука у појединим областима са претходном годином, може се закључити да је дошло до опоравка и да је спречен даљи пад активности ИП иако је пандемија била у току и у 2021. години. Такође, треба додати да још није достигнут ниво развоја у броју датих препорука који је постојао пре избијања пандемије.

Табела 11. Однос датих и спроведених препорука по категорији КЈС у 2021. години

#	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке (%)	Препоруке којима није истекао рок за спровођење (%)	Неспроведене препоруке ²⁹ (%)
1	Министарства са органима управе у саставу	1064	26%	22%	52%
2	ООСО	208	91%	9%	0%
3	Остали ДКБС	210	42%	50%	8%
4	ИКБС	111	44%	55%	1%
5	ЈП на централном нивоу	1609	75%	15%	10%
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	322	28%	46%	26%
7	Корисници РФЗО	468	51%	33%	16%
Укупно централни ниво		3992	54%	24%	22%
1	ДКБС ЈЛС	1330	56%	33%	11%
2	ИКБ ЈЛС	0	0%	0%	0%

²⁸ Области, односно врсте препорука, су дате у складу са званичним Обрасцем годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИП који достављају КЈС.

²⁹ У неспроведене препоруке су урачунате и неприхваћене препоруке од стране руководства КЈС.

#	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке (%)	Препоруке којима није истекао рок за спровођење (%)	Неспроведене препоруке ²⁹ (%)
3	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	821	47%	35%	18%
Укупно локални ниво		2151	52%	34%	14%
Укупно у РС		6143	53%	27%	20%

У Табели 11, приказане су дате и спроведене препоруке у току 2021. године. Од укупно 6.143 датих препорука у 2021. години, сви КЈС су укупно спровели 3.264 препоруке, што чини 53% укупно датих препорука. С обзиром на то што овај показатељ говори о спровођењу препорука у истом извештајном периоду у коме су препоруке и дате, морају се узети у обзир и препоруке које су дате крајем извештајног периода, а чије ће спровођење објективно бити могуће тек у следећем извештајном периоду. Процент препорука којима није истекао рок за спровођење је 27%. На основу приказаних података, укупно око 20% препорука није спроведено, што је исти резултат као и прошле године. Као главни разлози за неспровођење препорука којима је истекао рок за спровођење наводи се актуелна епидемиолошка ситуација, ограничени кадровски капацитети, недостатак пажње, времена и људских ресурса ангажованих на увођењу и примени датих препорука и недовољна посвећеност руководства и запослених, недостављање извештаја о спроведеним препорукама у складу са потписаним плановима спровођења препорука од стране субјеката ревизије и код појединих корисника због специфичне делатности коју ревидира ИР није у могућности да сагледа број спроведених препорука у истом извештајном периоду већ тек у следећој години.

Посматрајући поједине категорије КЈС, може се приметити да су ООСО наставиле са позитивном трендом у имплементацији препорука. У односу на претходну годину, ООСО су задржале висок степен спроведених препорука од 91%. Овакав показатељ говори о високој свести руководства ООСО о важности ИР и њихових извештаја и препорука за руководство и организацију.

Најлошији резултат уочен је код категорије министарстава са органима управе, што указује на недовољно разумевање потребе и значаја отклањања недостатака у раду, као и на неразумеваче препорука ИР.

2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије

Међународним стандардима професионалне праксе ИР, посебно су разматрани ревизорски ангажмани у пружању саветодавних услуга. Стандарди налажу да руководилац ревизије треба да размотри прихватање саветодавних ангажмана на основу доприноса тих ангажмана унапређењу пословања организације, унапређењу управљања ризицима и додавању вредности организацији, а сви прихваћени ревизорски ангажмани саветовања морају бити укључени у план рада ИР.

Табела 12. Преглед пружених саветодавних услуга по КЈС у 2021. години

Ред. бр.	КЈС	Број спроведених саветодавних ангажмана
1	Министарства са органима управе у саставу	18
2	ООСО	0
3	Остали ДКБС	26
4	ИКБ	6
5	ЈП на централном нивоу	22
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	19
7	Корисници РФЗО	77
Укупно централни ниво		168
1	ДКБС ЈЛС	88
2	ИКБ ЈЛС	0
3	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	99
Укупно локални ниво		187
Укупно у РС		355

Табела 13. Преглед пружених саветодавних услуга у периоду 2019-2021. године

Година	Број обављених ангажмана
2019. година	242
2020. година	193
2021. година	355

На основу достављених годишњих извештаја КЈС, у 2021. години обављено је 355 ревизорских ангажмана саветовања, што је пораст од око 84% у односу на претходну годину. Главни узрок оволиког раста пружених саветодавних услуга је нормализација пословања након кризе изазване пандемијом, с обзиром на то да је рад интерних ревизора, као и осталих запослених код КЈС, наставио нормално да се одвија.

Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима ИР, такође, садржи и део о мишљењу интерних ревизора о успостављеном нивоу ФУК у извештајном периоду. Према достављеним извештајима, највише налаза је утврђено у области контролних активности, затим следи управљање ризицима, а најмање налаза је из елемента контролног окружења. Највећи део налаза тиче се неадекватности и непридржавања процедура и недостатка контролних активности.

Што се тиче методолошких материјала које је ЦЈХ припремила, у 2021. години 53% КЈС који имају функционалну ИР се изјаснило да користи објављен Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР, 18% изјаснило да користи Алате за ревизију ИПА фондова ЕУ³⁰, а скоро 31% КЈС се изјаснило да користи Алате за извођење ревизија информационих система и система безбедности информација код КЈС.

³⁰ Овај материјал је намењен пре свега министарствима, а 10 министарстава, која су истовремено и акредитована ИПА тела, га и користе у свом раду.

2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије

ЦЈХ је извршила сагледавање квалитета рада ИР код осам корисника јавних средстава, за период од 01.01.2020. године до 30.09.2021. године. Обједињени извештај о сагледавању квалитета рада ИР достављен је министру финансија и објављен на интернет страници МФ.

Преглед сагледавања квалитета извршен је код следећих КЈС:

- Министарству финансија;
- Министарству за рад, запошљавање, борачка и социјална питања;
- Министарству правде;
- Министарству здравља;
- Министарству културе и информисања;
- Министарства одбране;
- Министарства просвете, науке и технолошког развоја; и
- „Електромрежа Србије” а.д.

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

Уз подршку ГИЗ-а, у оквиру пројекта „Реформа јавних финансија – Агенда 2030“ извршена је екстерна оцена квалитета рада ИР у МФИН и „Електромрежа Србије” а.д. по методу колегијалног прегледа (*peer review*). Екстерну оцену квалитета рада ИР су спровели консултанци из *Ernst&Young-a*, уз сарадњу са тимом за унапређење методологије екстерне оцене квалитета рада ИР који су чинили, поред овлашћених интерних ревизора у јавном сектору запослених у ЦЈХ и овлашћени интерни ревизори у јавном сектору из МФ, Управе за трезор, Града Београда и „Електромрежа Србије” а.д.

Код КЈС, обухваћеним прегледом сагледавања квалитета рада ИР, успостављена је функција ИР одређивањем радних места за ИР у правилницима о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места, а у складу са Правилником ИР. У свима су систематизоване јединице за ИР са три и више радних места за интерне ревизоре, од којих је код седам попуњено најмање три радна места, а код једног је попуњено само два радна места. Од систематизованих 34 радних места за интерне ревизоре, попуњено је 32, од којих 27 имају стечено звање ОИР у јавном сектору, док је преосталих пет у процесу обуке за стицање звања ОИР у јавном сектору

Током периода вршења прегледа сагледавања квалитета рада ИР у једној јединици ИР руководиоца јединице је раскинуо радни однос због стицања услова за одлазак у пензију. Радно место овог руководиоца није попуњено до дана завршетка извештаја. Поред наведеног интерног ревизора, у наредне две године још седам стиче услове за раскид радног односа због стицања услова за одлазак у пензију. Неопходно је да у складу са својим кадровским капацитетима, КЈС обезбеде извршиоце за послове ИР, како би се одржао континуитет ове функције.

Интерни ревизори, код КЈС обухваћених прегледом, примењују методологију рада ИР и познају ИИА. Све успостављене јединице ИР имају усвојена основна документа неопходна

за рад: повељу, етички кодекс, стратешки план рада и годишњи план рада, али наведена документа у појединим случајевима нису интерно објављена, односно прослеђена свим вишим руководиоцима у оквиру организације. Поједине јединице за ИР нису имале усаглашени текст повеље са моделом повеље усаглашеног са променом међународних стандарда ИР из јануара 2017. године, који је објављен на интернет презентацији ЦЈХ. Извесна ограничења су исказана и у плановима јединца за ИР код којих је дошло до промене кадровске структуре због одласка искусних интерних ревизора и пријема нових који су укључени у процес обуке и дужег одсуства запослених (боловање) због негативног утицаја насталог услед пандемије. Наведени разлози су били основ за измене годишњих планова током 2021. године. У плановима нису у потпуности приказани саветодавни ревизорски ангажмани, који су у великој мери заступљени у раду ИР.

У поступку припреме планова, поједине јединице за ИР, нису адекватно документовале сваки појединачни корак у поступку припреме и нису обезбедиле доступност усвојених планова свим вишим руководиоцима унутар КЈС. У току припреме планова неопходно је приказати обављене консултације са свим вишим руководиоцима и мора се јасно исказати планирано ревизор-време за спровођење саветодавних ангажмана. На овај начин се подиже на виши ниво јавност рада ИР унутар организације и доприноси јачању свести о потреби спровођења свих активности у систему интерне контроле од стране свих руководилаца и запослених.

Документовање извршених саветодавних аранжмана често није концизно и недостају пратећа радна документа која приказују употребу ревизорског времена. Због учених недостатака у документовању извршених саветодавних аранжмана учесници се недоследности у извештајима о раду ИР, односно није адекватно оправдано употребљено ревизор-време за извршавање задатака ИР.

Интерна контрола квалитета ИР врши се сталним надзором од стране руководиоца ИР и периодичним прегледима. У јединицама ИР са више извршилаца овај поступак се спроводи, док у јединицама са недовољним бројем интерних ревизора у оквиру јединице за ИР, овај поступак је најчешће изостављен или се само формално спроводи (руководилац ИР је истовремено и ревизор који је обавио ревизију) и није доследно формализован и документован. Код већине јединица за интерну ревизију није развијен Програм обезбеђења и унапређења квалитета рада и нису вршена периодична самооцењивања.

Јединице за ИР у оквиру годишњих планова исказују потребу за обуком, али уопштено без навођења конкретних области. У директној комуникацији ИР су исказали потребу за додатним практичним обукама у вези вршење ревизија успешности и ревизије електронских информационих система. Такође су истакли да су често онемогућени да похађају поједине обуке због недостатка средстава за ту намену у буџетима организације и у 2021. години због негативног утицаја насталог услед пандемије.

У циљу подизања квалитета рада ИР неопходно је учинити следеће:

- У складу са својим кадровским капацитетима, КЈС треба да обезбеде извршиоце за послове ИР, како би се одржао континуитет ове функције.
- Редовно ажурирати повељу ИР и омогућити приступ овим документима свим руководиоцима и запосленима унутар организације.
- У поступку припреме планова документовати сваки појединачни корак и омогућити доступност усвојених планова свим вишим руководиоцима КЈС. У плановима исказати

потребно ревизор-време за извршење саветодавних ревизорских ангажмана, који су у великој мери заступљени у раду ИР.

- Доследно документовање извршених саветодавних аранжмана ради потврде реализације задатака ИР и употребе ревизорског времена.
- Доследно спровођење интерна контрола квалитета рада ИР.

2.2.8 Спровођење препорука из КГИ за 2021. годину

Од 377 КЈС чији су извештаји ушли у анализу, њих 87% се изјаснило да је упознато са садржином датих препорука из претходног КГИ у области ИР, док се 63% КЈС изјаснило да ради на спровођењу датих препорука. Као разлози за неспровођење наведени су:

- ограничена средства у буџету која отежавају обезбеђивање потребних кадрова за ИР;
- ограничења у запошљавању заједно са природним одливом кадрова;
- недостатак стручних кадрова;
- ИР није успостављена или је успостављање у току;
- интерни ревизори су у поступку обучавања за рад;
- пандемија је успорила или зауставила спровођење препорука, поготово у здравственим установама.

2.3 Функционисање система интерних контрола у условима пандемије

Током 2021. године, ради спречавања ширења пандемије, и даље је на снази био читав низ мера, донет од стране највиших републичких органа, којима је регулисан рад и КЈС.

Ради прецизније анализе утицаја пандемије на поједине аспекте функционисања система интерних контрола током 2021. године, КЈС су у упитницима имали могућност избора вишеструког одговора (односно избора изјаве које су применљиве за њихову организацију) на питања која су се односила на функционисање система ФУК и ИР у условима пандемије.

Делимична компаративна анализа је урађена како би се утврдило колико су КЈС заиста адаптирали функционисање система унутар сопствених организација током 2021. године у односу на 2020. годину. Треба напоменути да су обухват компаративне анализе чинили само они КЈС који редовно извештавају ЦЈХ о функционисању система.

Утицај на ФУК

Пандемија се, као и током 2021. године, у великој мери одразила на остваривање циљева КЈС. Иако је релативно скроман проценат КЈС своје циљеве остварило у мањој мери (13,95%), одступања појединих група КЈС су значајна. Тако код корисника средстава РФЗО износе 30,37% , односно 27,78% код ЈП на централном нивоу, док овај проценат износи 21,62% код КЈС на локалном нивоу. Да циљеви нису остварени у планираним роковима изјаснило се 5,94% КЈС, међутим овај проценат је знатно виши код ООСО и ЈП на централном нивоу и износи 25,00%.

Охрабрује податак да је смањен ниво контрола пријавило само 2,85% КЈС. Највећи број оних који су пријавили се налази у групи ДКБС на локалном нивоу (9,47%) и министарстава са органима управе у саставу (6,98%), за разлику од организација из категорије ООСО где ниједан КЈС није известио о смањеном нивоу контрола.

Да се обим посла повећао известило је 24,08% КЈС. Овај проценат је нешто виши на централном нивоу (у овој групи се нарочито истичу корисници средстава РФЗО са 54,97% КЈС који су позитивно одговорили на ово питање, као и ООСО који су известили о повећању од чак 50,00%).

Када поредимо функционисања КЈС током 2020. и 2021. године, **компаративна анализа** показује да су корисници средстава РФЗО током 2021. године у већем проценту прилагодили планове рада функционисању током пандемије, односно овај проценат је за 14,43% већи у односу на 2020. годину. За 7,69% је опао број КЈС из категорије министарстава са органима управе у саставу који су прилагодили планове рада у односу на 2020. годину због пандемије. Забележен је незнатан раст броја КЈС који пријављују повећан обим посла у условима пандемије (пораст од 23,14%) у односу на 2020. годину. Такође, треба истаћи и да је смањење нивоа контрола забележено код ЈП на централном нивоу за две трећине, као и у министарствима са органима управе у саставу (40,00%).

Утицај на ИР

Код 63,23% КЈС, ИР је планове рада прилагодила ситуацији. Да је ниво контрола смањен, сматра 11,94% КЈС. Са друге стране, смањен ниво контрола у већем проценту пријављују ИР локалних КЈС (18,75%), као и корисници средстава РФЗО (16,98%). Да циљеви нису остварени у планираним роковима, као и да су циљеви остварени у мањој мери, сматра 20,65% односно 22,58% свих КЈС, што представља значајнији утицај на остварење циљева него што је забележено у делу који се бавио осталим функцијама КЈС (видети у делу Утицај на ФУК – део који се односи на остварење циљева). Да је обим посла повећан, изјавило је 11,94% КЈС.

Резултати **компаративне анализе** свих КЈС који редовно извештавају о ИР за 2020. и 2021. годину указују на значајан напредак у функционисању ИР. Током посматраног периода ООСО бележи раст од 100,00% у прилагођавању планова рада ситуацији. Забележен је раст броја КЈС који пријављују повећан обим посла ИР у условима пандемије (пораст од 60,87%) у односу на 2020. годину, с тим што је најзначајнији раст забележен код корисника средстава РФЗО у виду 250,00%.

*

Имајући у виду напред наведено, утицај пандемије на главне параметре ИФКЈ је и даље значајан. Ипак, важно је истаћи позитивне промене у прилагођавању и начину рада већине КЈС како на централном, тако и на локалном нивоу током 2021. године у односу на 2020. годину. Да су КЈС адаптирали функционисање својих организација у условима пандемије показују кумулативни ефекти повећања обима посла, као и континуирана склоност прилагођавања планова рада датој ситуацији.

III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК

ЦЈХ представља трећи стуб ИФКЈ у РС. Институционално представља део Министарства финансија и обавља послове државне управе који се односе на хармонизацију и координацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору. До краја 2021. године у ЦЈХ је било запослено 14 државних службеника (укључујући и помоћника министра као државног службеника на положају), а две особе су ангажоване на основу уговора о привременим и повременим пословима. Ситуација је значајно измењена с обзиром да је двоје искусних запослених који су обављали и послове ментора пензионисано. На крају другог квартала 2022. године систематизованих а непопуњених радних места је 8.



У вези са развојем стратешког оквира за даље унапређење ИФКЈ у јавном сектору РС након 2020. године донета су нова планска документа у складу са ЗПС а ЦЈХ је била активно укључена у њихову припрему са становишта ИФКЈ делокруга. Што се саме имплементације тиче, ЦЈХ је или одговоран за спровођење или главни партнер за све делове који се односе на ИФКЈ и управљачку одговорност, па редовно извештава о напретку у наведеним областима, и то у оквиру:

1. Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године са Акционим планом за период 2021-2025. године,
2. Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године са припадајућим Акционим планом,
3. Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021 - 2025. године са припадајућим Акционим планом,
4. Програма за реформу система локалне самоуправе за период 2021 - 2025. године са припадајућим Акционим планом.

ЦЈХ осим рада на наведеним планским документима обавља и редовне послове као што су: континуирано унапређење регулаторно-методолошког оквира, сертификација интерних ревизора и обучавање запослених из КЈС, праћење промена међународних стандарда и принципа као и добре праксе у области ИФКЈ.

Такође, ЦЈХ редовно прати спровођење препорука из Извештаја о напретку ЕК, као и препорука из прошлогодишњег КГИ.

Према Годишњем извештају о напретку за 2021. годину³¹, за поглавље 32, Република Србија је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је добар напредак. Препоруке Комисије из 2020. године су већим делом спроведене.

Проценти извршења препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2021. годину, су следећи: од 11 препорука 2 су реализоване (18,18%), за 8 (72,72%) реализација је у току, а реализација једне тек треба да почне (9,09%).

Када су у питању препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2020. годину, од 13 препорука, 7 препорука су делимично реализоване (54%). Од препорука које се проводе на вишегодишњем нивоу (9), 6 се континуирано спроводи, а 3 су делимично спроведене. Нема нереализованих препорука. Треба истаћи да, од 9 препорука које се односе на систем ФУК, 5 су вишегодишње препоруке, док се 4 препоруке односе на интерну ревизију.

Статус препорука ЕК као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 6 - Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2021. годину](#) овог документа.

У контексту препорука из претходног КГИ које се односе на КЈС, 67% КЈС који су доставили извештај о ИР се изјаснило да је упознато са садржином датих препорука из претходног КГИ у области ИР, док се 61% КЈС изјаснило да ради на њиховом спровођењу. Мањи проценат КЈС који су упознати са препорукама из претходног КГИ су сразмерни са повећањем броја достављених извештаја.

Статус препорука из претходног КГИ као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 7 - Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2020. годину](#) овог документа.

3.1 Преглед постигнутих резултата из планских докумената у току 2021. године

Целокупна област ИФКЈ је у оквиру *Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године са Акционим планом за наведени период* током 2021. године континуирано јачала, а ЦЈХ је као водећа институција у области интерне контроле и ИР била у потпуности посвећена јачању имплементације ИФКЈ концепата на централном локалном нивоу.

Упоредо са јачањем система ФУК и ИР, ЦЈХ је током 2021. године била посвећена унапређењу система извештавања путем веб апликације уз помоћ које КЈС извештавају ЦЈХ о стању ФУК и обављеним ревизијама и активностима ИР како би се олакшао и убрзао процес подношења годишњих извештаја. Ажурирано је корисничко окружење, додата су нека нова питања и израђено је корисничко упутство у писаном и видео формату. Након успешног електронског извештавања за 2020. годину, извештавање за 2021. годину

31

https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_oktobar_21.PDF

унапређено је могућношћу електронског потписивања докумената. КЈС су имали континуирану подршку ЦЈХ при коришћењу Апликације.

ЦЈХ се током 2021. ангажовала на унапређењу сарадње са НАЈУ. Одржана су два петодневна вебинара преко НАЈУ платформе за 292 учесника. Додатно НАЈУ је кроз свој систем организовала ИФКЈ обуку за 260 учесника. Сарадња ЦЈХ са НАЈУ је остварена и кроз припрему Програма обука.

Крајем 2021. године, активности на унапређењу ФУК-а и ИР на локалном нивоу планиране у склопу ПРУЈФ спроводе се кроз Програм за реформу система локалне самоуправе за период од 2021. до 2025. године, а у сарадњи са пројектом РЕЛОФ2. Уз подршку Министарства просвете, науке и технолошког развоја започет је пилот пројекат успостављања система ФУК у школама који ће у 2022. години резултирати успостављањем система ФУК у основним и средњим школама у 2 ЈЛС, као и Практичним водичем за успостављање система ФУК у школама (основним и средњим), ФУК алатом са предлогом пословних процеса и ревидираним видео лекцијама за НАЈУ платформу. Такође, у домену развоја надзора над радом ИБК припремљене су мапе пословних процеса и годишњи програми рада код 12 ИБК у 3 ЈЛС, као и нацрт Практичног водича за успостављање система ФУК код ИБК са практичним *Excel* алатом.

У јединицама локалне самоуправе³², радило се на унапређењу функције ИР, које је у 2021. години завршено у 4 ЈЛС. Уз подршку РЕЛОФ2 пројекта, пружена је подршка интерним ревизорима уз узајамно стручно усавршавање кроз организоване тренинге што је допринело њиховом умрежавању и даљој размени искустава. Са друге стране, подршку на локалном нивоу пружа и Програм ЕУ *Exchange 6* - Повећање кредибилитета планирања, програмског буџетирања и контроле извршења јавних расхода на локалном нивоу у Србији. Пројекат је започео у септембру 2021. године и одржана су 4 вебинара на тему средњорочног планирања за све градове и општине у складу са програмом НАЈУ за професионално усавршавање по секторима.

У погледу кадровског оснаживања ИР, уз подршку пројекта УНДП припремљена је анализа броја овлашћених интерних ревизора и комплексности њиховог посла, као и Компетенције за рад интерних ревизора у јавној управи и алати за процену компетенција. Циљ припреме ових анализа заједно са промотивном кампањом је да се подигне ниво информисаности о професији ИР, повећа атрактивности самог позива, коригују негативна предубеђења у вези са овом професијом, упознавање ширег круга квалитетних кандидата са овом професијом, привлачењу квалитетног кадра, квалитетнијој селекцији при запошљавању, и посредно упознавању шире јавности са функцијом ИР и њеним значајем у смислу додатне вредности коју она обезбеђује организацији.

Унапређење регулаторно-методолошког оквира представља редован посао ЦЈХ (више о овим активностима у наставаку текста).

Детаљније информације о активностима из ПРУЈФ 2021-2025 погледати у [Извештају о спровођењу ПРУЈФ за 2021. годину](#)³³.

Стратегија РЈУ за период 2021 – 2030 и Акциони план за спровођење активности за

³² Активности су хармонизоване и у оквиру Програма за реформу система локалне самоуправе за период 2021 - 2025. године са припадајућим Акционим планом

³³ https://www.mfin.gov.rs/upload/media/iSlSql_62612e2c1ea88.pdf

период 2021 – 2025 усвојени су 8. априла 2021. године на Влади. У оквиру Посебног циља 6. нове Стратегије РЈУ: Одговорност и транспарентност, две мере су усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији које обухватају одређене аспекте делегирања, као и даља имплементација учинка КЈС на централном нивоу. Детаљније о овоме видети у оквиру – [3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности.](#)

Програмом унапређења управљања јавном политиком и регулаторном реформом за период 2021-2025. године са пратећим Акционим планом за његову имплементацију регулисан је временски оквир у смислу увођења Аналитичких јединица на националном нивоу као и подршка њиховом увођењу кроз припрему Смерница за уостављање, описе радних места и потребне компетенције запослених. Спровођење кључне активности на изради Нацрта смерница за успостављање УЈПД на основу Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе ради стандардизације описа делокруга, назива радних места, као и описа послова радних места и потребних компетенција запослених у УЈПД је одложено за 2022. годину након доношења нове уредбе о одређивању компетенција за рад државних службеника (Погледати [извештај о спровођењу Акционог плана за спровођење Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период од 2021-2025. за 2021. годину](#)).

3.2.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ

Током 2021. године уз донаторску подршку ГИЗ пројекта припремљене су измене Правилника ИР³⁴. Предлози измена су усмерени на укрупњавање јединица за интерну ревизију, на првој линији директних буџетских корисника тј. према ресорном принципу на централном нивоу власти као и на локалу на нивоу локалних самоуправа, чиме су интерном ревизијом покривени бројни мали корисници (у смислу броја запослених и буџета којим располажу). Укрупњавањем јединица за интерну ревизију на првој линији обезбеђује се квалитет у раду и поштовање стандарда ИР. Јединице надлежних директних корисника према процени ризика процеса раде ревизију код својих корисника у ресору или локалној самоуправи, тако да не морају сваке године ревидирати све кориснике чиме се обезбеђује уштеда ресурса. Овим се такође побољшава положај интерних ревизора у организацији и олакшава међусобна размена искуства и обучавање.

Изменама Правилника за сертификацију се проширује круг ментора потенцијалних кандидата и скраћује трајање обука за интерне ревизоре чиме се доприноси ефикаснијем и бржем поступку сертификације интерних ревизора у јавном сектору.

ЦЈХ је уз донаторску подршку израдила додатне методолошке материјале из области ИР.

Материјали треба да помогну интерним ревизорима у извођењу ревизија информационалних система и система безбедности информација код КЈС, као додатни стручни материјал са објашњењима основних и најзначајнијих појмова у виду смерница за обављање и/или праћење рада ангажованих експерата код ревизија наведених система уз Приручник за ИР, а документа укључују следеће:

- Ревизија апликација / програма,

³⁴ Испоставило се да је измена два наведена правилника вишеструко комплекснији задатак него што је очекивано. Све припремне анализе и концептуализације су урађене у претходном периоду, а иницијалну подршку у измени правилника је пружио SECO УНДП Пројекат који је завршен

- Допуна методологије у виду ревизије информационих технологија и система безбедности информација са предлогом циљева ревизије, описом система и типичних контрола, као и студијом случаја,
- Ревизија Акта о безбедности информација – методолошке препоруке за израду, континуирано праћење, унапређење и ревизију Акта о безбедности ИКТ система према захтевима који проистичу из закона и подзаконских аката којима је уређена информациона безбедност,
- Ревизија мрежних уређаја,
- Упитник и ревизорске процедуре за Акт о безбедности информација.

3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности

Представља фундаментални принцип у оквиру ИФКЈ и уведен је у систем ИФКЈ преко ЗоБС, а затим додатно прецизиран Правилником за ФУК. Такође, представљаважан стуб реформе јавне управе.

ЦЈХ се ангажује и као незаобилазан партнер, едукатор и координатор свих активности у вези са унапређењем управљачке одговорности у административној култури РС.

Као што је наведено, у оквиру посебног циља б Акционог плана за спровођење нове Стратегије РЈУ за период 2021-2025. године: Одговорност и транспарентност, две мере су усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији. У оквиру прве се постављају системска решења, а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком.

У том контексту је формирана Оперативна група за унапређење управљачке одговорности под вођством ГЕНСЕК-а континуирано и проактивно подржава спровођење одговарајућих задатака реформе јавне управе и управљања јавним финансијама. Ова група је наследница неформалне групе Пријатељи управљачке одговорности која је започела интензивнији рад на овој области крајем 2019. године. Фокус активности групе у 2021. години био је на припреми свеобухватне анализе ситуације и смерница (Мапе пута) за дефинисање системских решења у правном и институционалном оквиру Републике Србије која се односе на управљачку одговорност.

Пројекат финансиран од стране ЕУ „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе”, део комплементарне подршке Програму буџетске подршке сектору РЈУ, припремила је аналитички извештај са препорукама за унапређење управљачке одговорности у јавној управи Републике Србије. Аналитички извештај обухвата више аспеката управљачке одговорности у Републици Србији: делегирање одговорности и овлашћења, управљање учинком и оцењивање, као и организациону културу. Током 2021. године, Пројекат је обавио екстензивну анализу која се између осталог састојала и из великог броја интвјуа са релевантним представницима различитих институција државне управе. Прва верзија Извештаја о обављеној анализи је припремљена крајем 2021. године. За 2022. годину је остављена детаљнија разрада препорука и договор у оквиру Оперативне групе. Очекује се да се до краја септембра изради Мапа пута за даље унапређење управљачке одговорности са предлогом конкретних решења.

3.2.3 Обуке

Услед пандемије и важећих мера, на тему ФУК, током 2021. године, одржане су две онлине Основне обуке за ФУК у организацији ЦЈХ, а уз подршку платформе НАЈУ. Обукама је присуствовало укупно 296 полазника из различитих институција јавног сектора РС (два циклуса - мај и октобар месец 2021. године).

На овај начин, остварена је интензивнија сарадња Сектора – ЦЈХ и НАЈУ у 2021. години, па је програм обука за руководиоце и запослене НАЈУ поново кандидован као сет обука из домена ИФКЈ. У складу са кандидованим програмом, преко НАЈУ је у току 2021. године одржано низ обука и то:

- Финансијско управљање и контрола – онлине обука коју је слушало 217 полазника;
- Алати интерне контроле и управљање ризицима – 43 полазника.

Што се тиче једнодневних обука за руководиоце које организује и спроводи ЦЈХ на захтев КЈС, у току 2021. године одржане су три једнодневне радионице и то:

- Агенција за лиценцирање стечајних управника (26 учесника);
- Министарство трговине, туризма и телекомуникација (две групе, укупно 33 учесника) и
- Министарство просвете, науке и технолошког развоја (16 учесника).

Везано за ширење знања запослених у јавном сектору, уз подршку СИГМЕ одржани су вебинари/обуке о управљању ризицима у контексту Ковид 19 „*Risk Management in times of COVID-19 and beyond*”, која је била намењена запосленима који се баве финансијама, јавним набавкама и координацијом активности везано за развој система ФУК. СИГМА је у складу одржаном обуком издала 183 сертификата.

У сврху континуираног стручног усавршавања ОИР у јавном сектору, такође у сарадњи са СИГМОМ у априлу 2021. године одржан је вебинар „*Data Visualization in Audit Reporting*”. Поменути вебинар био је намењен интерним ревизорима из министарстава, агенција и других организација јавног сектора као и екстерним ревизорима како би савладали нове приступе у свом раду и стекли нове вештине.

Такође, у јуну је одржана радионица у форми вебинара „*SIGMA Guidelines for a PIFC compliant Financial Inspection function - Workshop for the Western Balkan region*” која је била намењена вишем руководству у МФИН у земљама проширења (а пре свега у областима финансијске инспекције, ИР, централних јединица за хармонизацију и телима одговорних за реформу управљања јавним финансијама), као и другим институцијама као што су ДРИ, органи за спровођење закона, АФКОС и други јавни органи који имају контролни или инспекцијски делокруг.

Поред наведених вебинара, кроз Мрежу за асистирано учење управљања јавним расходима (у даљем тексту: ПЕМПАЛ), запослени у ЦЈХ присуствовали су и представљањима резултата интерне контроле и следећим корацима у контексту пандемије, обукама ИТ ревизија, учествовали на пленарној седници заједница праксе ИР (у даљем тексту: ИАКОП), заједничком скупу ИАКОП, ПЕМПАЛ и Министарства финансија Републике Северне Македоније у циљу размене искуства и представљање производа знања о споровођењу ИР и интерне контроле у јавном сектору, као и заједничком састанку састанку Радне групе за ревизију у пракси (*AiPWG*) с фокусом на саветодавне услуге ИР.

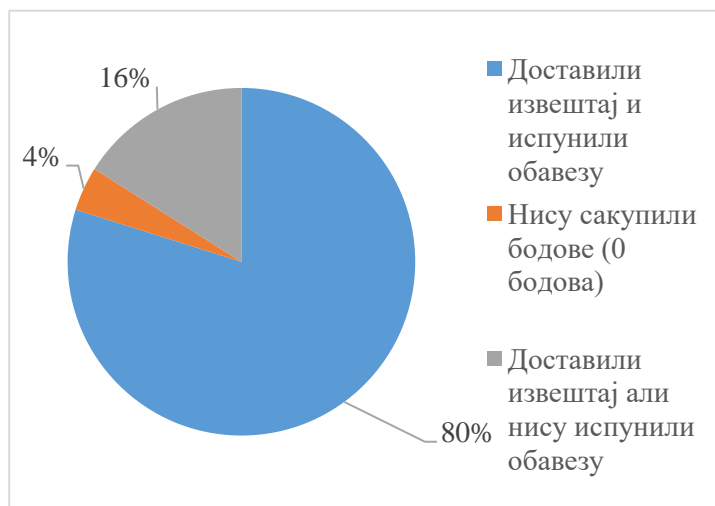
3.2.4 Сертификација интерних ревизора

У мајском испитном звање овлашћени интерни ревизор у јавном сектору стекло је 15 кандидата док је у новембарском то звање стекло 26 кандидата. Услед ограничења узрокованих пандемијом поменути испитни рокови су одржани са закашњењем, односно у октобру 2021. и априлу 2022. године.

3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору

Правилником о стручном усавршавању дефинисани су: подручја и облици, критеријуми за признавање, извештавање и евиденције о стручном усавршавању. Овим Правилником прописано је да су ОИР у јавном сектору РС у обавези да, до 31. јануара сваке године, доставе ЦЈХ Извештај о стручном усавршавању за претходну годину.

Укупан број ОИР у јавном сектору до 31. децембра 2021. године, био је 506. Извештај о стручном усавршавању за 2021. годину доставило је укупно 268 ИР, тј. 53% овлашћених ИР у јавном сектору.



Графикон 13. ОИР који су доставили извештај о стручном усавршавању

ОИР у јавном сектору мора да оствари најмање 50 бодова за стручно усавршавање у једној години, од чега најмање пет бодова кроз организовано стручно усавршавање. Од укупног броја достављених Извештаја о стручном усавршавању, 214 тј. 80% (79,86) ОИР у јавном сектору је испунило обавезу, а укупно 43, тј. 16% (16,04)

ОИР није испунило обавезу. Укупан број ОИР који су доставили Извештаје, али из оправданих разлога нису успели да прикупе бодове (имали су 0 бодова), је 11, тј. 4% (4,10).

ЦЈХ евиденцију о стручном усавршавања за сваку годину објављује на вебсајту.

Треба истаћи да је у нацрту ПРУЈФ 2021-2025, предвиђена активност која се односи на припрему и спровођење Програма за континуирано усавршавање интерних ревизора, па се у наредним годинама може очекивати повећан број обука намењених ИР.

3.2.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС

Сагледавање квалитета система ФУК и рада јединица ИР код КЈС су постали редовни послови ЦЈХ којима се посвећују значајни ресурси. С обзиром да из њих произилазе увиди значајни за ФУК и ИР, у овом извештају су приказани у оквиру њих ([2.1.10 Сагледавање квалитета система ФУК](#) и [2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије](#)). Осим конкретних препорука које су намењене КЈС у којима је обављено сагледавање квалитета рада ИР и система ФУК, обе активности су драгоцене за запослене у ЦЈХ који у директном

контакту са применом могу јасније да сагледају домет својих едукативних активности као и да сагледају објективност извештаја који пристижу из КЈС.

3.2.7 Међународна сарадња и пројекти

Донаторска заједница препознаје значај ИФКЈ и већ годинама пружа континуирану подршку за унапређење ове области. Током 2021. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ.

- ГИЗ-ов пројекат „Реформа јавних финансија – Финансирање агенде 2030”, који се реализује већ неколико година, наставио је са радом и представља значајну подршку ЦЈХ. Уз подршку ГИЗ унапређена је основна методологија за екстерну оцену квалитета ИР по принципу колегијалног прегледа и пилотиран је преглед у Министарству финансија и ЕМС. Раније је припремљена радна верзија нацрта правилника за надзор над радом ИР за којим треба да се обезбеди прихватљив модел одрживости колегијалног прегледа. Прва група интерних ревизора је обучена кроз наведено пилотирање за обављање екстерне оцене квалитета, а припремљен је и иницијални материјал за обуку будућих оцењивача. Ова активност је директно усмерена на поштовање међународних прихваћених стандарда ИР који подразумевају да свака јединица ИР најмање једном буде оцењена екстерно у периоду од пет година како би могла да истакне да функционише у складу са тим стандардима.

Додатно, ГИЗ је пружио подршку за реализацију активности везане за оптимизацију и бољу организацију ИР и извештавања ИР као и у изради видео упутства за подршку КЈС у поступку годишњег извештавања путем апликације ИФКЈ.

- Пројекат „Одговорна платформа за управљање јавним финансијама”, који финансира СИДА док је партнер у имплементацији УНДП, у делу који је значајан за ИФКЈ, посвећен је побољшању професионалног положаја интерних ревизора. У оквиру овог пројекта припремљена је анализа броја овлашћених интерних ревизора и комплексности њиховог посла, као и компетенције за рад интерних ревизора у јавној управи и алати за процену компетенција. Циљ припреме ових анализа, заједно са промотивном кампањом, је да се подигне ниво информисаности о професији ИР. Ове активности усмерене су на повећање атрактивности, кориговање негативног предубеђења, упознавање ширег круга квалитетних кандидата са овом професијом, привлачење квалитетног кадра као и посредно упознавање шире јавности са функцијом ИР и њеним значајем у смислу додатне вредности коју она обезбеђује организацији.
- У сарадњи са пројектом „ЕУ за реформу јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора” обављена је анализа тренутног стања у систему управљачке одговорности у Републици Србији и на основу ње припремљен документ: Аналитички извештај са препорукама за унапређење управљачке одговорности у јавној управи Републике Србије. Након усаглашавања документа са представницима ГЕНСЕК-а, РСЗ, РСЈП, МФИН и МДУЛС радиће се на припреми нацрта „мапе пута” за даље унапређење управљачке одговорности са предлогом конкретних решења. Усаглашени извештај и „мапа пута” ће бити представљени на радионици са Оперативном групом за унапређење управљачке одговорности и представницима Делегације ЕУ и СИГМА.
- У току 2021. године започета је модернизација обука ЦЈХ. Интензивно се радило на модернизацији концепта класичних обука које ће бити основ за припрему вебинара и видео обуке које ће постати део НАЈУ програма обука и платформе за обуку запослених и руководиоца у државној управи и ЈЛС. Подршку за спровођење ових активности пружа пројекат „Подршка Министарству финансија у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе” финансиран од ЕУ.

- ЦЈХ је наставио сарадњу са пројектом РЕЛОФ 2, чији је фокус подршка локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања у управљању ризицима и учинцима, кроз свеобухватну унутрашњу контролу и адекватно управљање јавним финансијама. Пројекат је, у првој фази, пажњу усмерио на пружање стручне помоћи и подршке групама локалних самоуправа (партнерствима) организованих око јединица локалних самоуправа које већ поседују одређене капацитете за успешну примену принципа доброг управљања. Донатор за овај пројекат је СЕКО. Крајем 2021. године, уз подршку Министарства просвете, науке и технолошког развоја, започет је пилот пројекат успостављања система ФУК у школама који ће у 2022. резултирати успостављањем система ФУК у основним и средњим школама у 2 ЈЛС, као и Практичним водичем за успостављање система ФУК у школама (основним и средњим), ФУК алатом са предлогом пословних процеса и ревидираним видео лекцијама за НАЈУ платформу. Такође, у домену развоја надзора над радом индиректних буџетских корисника припремљене су мапе пословних процеса и годишњи програми рада код 12 ИБК у 3 ЈЛС, као и нацрт Практичног водича за успостављање система ФУК код ИБК са практичним Excel алатом. У јединицама локалне самоуправе, радило се на унапређењу функције ИР, које је у 2021. години завршено у 4 ЈЛС. Уз подршку РЕЛОФ 2 пројекта, пружена је подршка интерним ревизорима уз узајамно стручно усавршавање кроз организоване тренинге што је допринело њиховом умрежавању и даљој размени искустава.
- Подршку успостављању функције ИР на локалном нивоу пружио је Програм *EU Exchange 6* - Повећање кредибилитета планирања, програмског буџетирања и контроле извршења јавних расхода на локалном нивоу у Србији који је започео у септембру 2021. године. Програм *EU Exchange 6* финансира Европска унија у оквиру националног Програма ИПА 2019 и спроводи се у режиму директног управљања. Кључне ресорно надлежне институције на националном нивоу су МФИН и РСЈП, уз МДУЛС. Као и у претходним фазама, СКГО има улогу имплементационог партнера и непосредне одговорности у погледу реализације планираних програмских активности. У оквиру овог пројекта одржана су 4 вебинара на тему средњорочног планирања за све градове и општине у складу са програмом НАЈУ за професионално усавршавање по секторима.
- Значајан партнер ЦЈХ је и СИГМА са којом је настављена сарадња и у току 2021. године. Осим подршке коју пружа, СИГМА је обавила Процену односно мониторинг Репорте јавне управе у оквиру кога је процењено и стање у ИФКЈ.

Обуке које су одржане у координацији са партнерима ЦЈХ детаљно су наведене у делу [3.2.3 Обуке](#).

3.2.8 Промоција значаја интерне финансијске контроле

Активности спроведене током 2021. године ради промовисања значаја ИФКЈ, највећим делом су биле организоване уз подршку пројеката (радионице, обуке и догађаји на којима су учесници били интерни ревизори, представници менаџмента и ФУК координатори). ЦЈХ учествује у раду свих форума који су од значаја за ИФКЈ.

У току 2021. године урађене су припремне активности у циљу привлачења кадрова и промовисања занимања интерног ревизора у јавном сектору као и рада ЦЈХ. Кампања је реализована почетком 2022. године

Такође, уз подршку донаторских пројекта, ЦЈХ је радила на унапређивању видљивости и упознавању јавности са значајем ФУК и ИР³⁵.

ЦЈХ је сарађивала са Конвентом, професионалним удружењима интрних ревизора и осталих стручњака у ИФКЈ области. С обзиром да је интерна јавност у КЈС (руководиоци и ИФК професионалци) кључна циљна група, ЦЈХ је интензивирала комуникационе активности према њима.

³⁵ Детаљније о активностима пројекта видети у делу [3.2.7. Међународна сарадња и пројекти](#) као и [3.1 Преглед постигнутих резултата из планских докумената](#).

IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ

Слабости и препоруке за даљи развој и унапређење система ИФКЈ изведени су на основу достављених и обрађених извештаја КЈС, увида који је ЦЈХ стекла током процеса сагледавања квалитета система ФУК и сагледавања квалитета рада ИР, али и на основу анализе целокупне ситуације у области ИФКЈ у пракси.

4.1 Финансијско управљање и контрола

Висока стопа извештавања регистрована прошле године је забележила додатни раст. Најзначајније институције и ЈП на нивоу РС, на које се односи и највећи део расхода и издатака буџета РС, односно прихода групе ЈП³⁶, у значајном проценту извештавају о стању система ФУК. Посматрани као засебна категорија, 93,48% приоритетних КЈС³⁷ је доставило извештаје.

Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС показује да КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво.

- Постоји стабилан напредак у оценама примене принципа КОСО оквира код КЈС који редовно извештавају ЦЈХ. Категорије ООСО, ЈП, а затим и министарства са органима управе у саставу, генерално предњаче када су у питању оцене стања система ФУК. Систем информација и комуникације представља најбоље оцењени елемент КОСО оквира и у 2021. години. Просечна стопа раста оцена за све елементе система ФУК износи 2,60% у периоду 2020-2021. Значајан напредак је остварен у сфери управљања ризицима. Укупна просечна оцена компоненте управљање ризицима бележи највишу стопу раста (3,70%), док најнижи ниво раста просечне оцене исказује КОСО елемент контролно окружење (1,80%), што је и разумљиво, имајући у виду високу почетну вредност и стабилан раст у претходном периоду. Одмах након компоненте управљања ризицима, највећу стопу раста имају и контролне активности (3,05%) што указује на високу корелацију ова два елемента, где се одређени раст може протумачити као и даље присутан простор за унапређење. Оцена за праћење (надзор) забележила је раст од 2,12% док код елемента информације и комуникација, раст износи 2,42%. Укупна просечна оцена за све елементе КОСО оквира КЈС на централном нивоу је забележила раст по нешто вишој годишњој стопи (2,94%) у односу на укупну просечну оцену субјеката са локалног нивоа (1,69%). охрабрује податак о годишњем расту броја приоритетних КЈС који имају мапе пословних процеса од 16,36%. Раст у сегменту израде регистара ризика је нешто скромнији (5,45%). КЈС су наставили са достављањем

³⁶ Институције које су доставиле извештај управљају високим процентом буџета. Укупни расходи и издаци свих ДКБС на нивоу РС (министарства са органима управе у саставу, правосудни органи, дирекције, канцеларије, агенције, заводи, службе...), који су обухваћени КГИ за 2021. годину, чине 98,95% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2021. годину. Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,98% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 82,79% укупних реализованих расхода буџета општина³⁶. ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,97% укупних прихода групе ЈП. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 84,61% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета.

³⁷ Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова

Изјаве о интерним контролама која је саставни део ФУК извештаја. Руководилац КЈС потврђује изјавом да је стекао разумно уверавање о нивоу усклађености система ФУК у организацији којом руководи у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле, и да се организацијом управља у складу са принципима доброг управљања. Део годишњих извештаја КЈС чини и део о управљању неправилностима. Укупно гледано, могу се очекивати даљи помаци када је у питању организационо успостављање система ФУК у складу са модерним стандардима. Оптимизам се, између осталог, заснива на подацима који указују на то да знатан проценат (74,58%) свих КЈС користи ЦЈХ Приручник за ФУК. Важно је истаћи да је у периоду 2020-2021. године регистрован пораст у овом сегменту од 13,01%. Такође, све је већи проценат руководилаца и запослених задужених за ФУК који су похађали обуке из те области (годишњи раст од 31,77%).

У области система ФУК, утврђене су следеће слабости:

- недостатак знања и вештина руководиоца и запослених идентификован као кључна препрека у процесу успостављања и развоја система ФУК³⁸.
- Иако најзначајније институције у РС (које истовремено и обухватају највећи део буџета РС) редовно извештавају ЦЈХ о стању својих система ФУК, регулатива прописује обавезу извештавања ЦЈХ од стране свих КЈС у РС. Из групе најзначајнијих КЈС, поједини градови и ЈП нису доставили извештаје о стању својих система ФУК;
- Подаци показују да ДКБС на централном нивоу у недовољној мери прате реализацију циљева (2,64) и функционисање система интерних контрола (2,64) код ИКБС из своје надлежности. Ситуација на локалу је нешто повољнија, али и даље незадовољавајућа (3,57 и 2,92). Укључивање ДКБС у процес праћења циљева и функционисања система интерних контрола код својих ИКБС би додатно оснажило надзорну функцију, као и ниво усклађености и ефикасности рада свих организација у ресору, почев од креирања и спровођења политика до реализације циљева.
- Мапе пословних процеса и Регистри ризика, недостају код неких од најзначајнијих КЈС. Чак 7 министарстава нема мапе (33,33%), док њих 8 (38,10%) нема израђен регистар ризика. Стратегију управљања ризицима није усвојило 6 министарстава (28,57%). Девет ЈП (25,00%) није израдило мапе пословних процеса, 11 ЈП (30,56%) није израдило регистар ризика, док стратегију управљања ризицима није усвојило 11 ЈП (30,56%). У случају градова, 12,00% није израдило мапе, регистар ризика 24,00% а стратегију управљања ризицима 12,00%;
- Локални ниво (ако се изузме утицај ИКБС на централном нивоу – пре свега школа) пријављује слабије оцене у односу на републички ниво по свим елементима КОСО оквира³⁹;
- Најслабији резултати самооцењивања уочавају се на нивоу индиректних КЈС и на централном и локалном нивоу;
- Област праћење (надзор) и процена система ФУК и даље је елемент КОСО оквира са најнижом просечном оценом.
- Иако је уочен значајан напредак у односу на прошлу годину, потребно је одржати темпо раста оцена у сегменту управљања ризицима;
- Ажурирање и унапређивање пословних процеса и/или ревидирање контролних активности који су у функцији управљања ризицима у пракси се не спроводи редовно;

³⁸ За више информација видети део 2.1.7 ФУК из перспективе корисника јавних средстава

³⁹ Школе су утицале на то да локални ниво као целина, по појединим елементима буде боље оцењен од централног нивоа као целине.

- Акциони план за успостављање система ФУК је донет код 47% свих КЈС, односно 42% на централном и 58% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени документ, у случају министарстава са органима управе у саставу се стање може описати као неповољно (42%). Код ЈП акциони план постоји у две трећине субјеката (66%). Када је ажуран, осим очигледне користи приликом увођења ФУК, овај документ представља један од најкориснијих алата за унапређење система.
- Посматрајући приоритетне КЈС као засебну категорију, императив је да у наредном периоду унапреде ниво организационе успостављености система ФУК, пре свега када је у питању израда кључних докумената. Удео организација из ове групе које имају сачињене мапе пословних процеса од 77,91% још увек не задовољава. Ургентан је и рад на изради регистара ризика, јер је само 70,93% приоритетних КЈС испунило овај критеријум.

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће препоруке:

- Руководиоци КЈС су кључни актери у успостављању система ФУК по КОСО оквиру и неопходно је да се ангажују и одвоје адекватне ресурсе, пре свега по питању времена својих запослених и организације посла, и да уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ (које се налазе на сајту МФИН/ЦЈХ) кроз редовно извештавање достигну и демонстрирају КОСО стандарде који су у примени у њиховим организацијама;
- Најзначајнији КЈС који још увек не извештавају ЦЈХ о успостављеном систему ФУК, треба да се што пре укључе у извештавање и да почну да унапређују систем ФУК у својој организацији, тежећи поштовању КОСО принципа по Приручнику ФУК као и осталих методолошких алата које је произвела ЦЈХ. Потреба за испуњавањем законске обавезе извештавања о систему ФУК у својим организацијама према министру финансија, односи се, између осталог, и на поједине КЈС из категорије ЈП (ЈП „Национални парк Копачица”, Парк природе „Мокра Гора” д.о.о и ЈП „Национални парк Шар планина”) односно поједине градове (Смедерево, Лозница и Прокупље);
- Најзначајнији КЈС треба да унапреде своје капацитете и сопственим примером се представе као лидери и демонстрирају позитивне ефекте и вредност коју креирају интерне контроле. Тако ће, пре свега, ДКБС (министарства, градови, итд.) бити у позицији да се на одговарајући начин ангажују у развоју система ФУК КЈС из своје надлежности и подстакну његово шире усвајање;
- Посматрајући категорију министарстава, неопходно је да у наредном периоду подигну ниво успостављености система ФУК. У том смислу је потребно да поједина министарства, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине основна документа:
 - Мапе пословних процеса: Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова;
 - Стратегију управљања ризицима: Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство спољних послова, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, као и
 - Регистар ризика: Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство

просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова;

- Потребно је да следећа ЈП, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине:
 - Мапе пословних процеса: ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈВП „Србијаводе”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП ПЕУ „Ресавица”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Метохија” д.о.о. Београд и Тврђава Голубачки град;
 - Стратегију управљања ризицима: „Аеродроми Србије” д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Мрежа Мост”, Државна лутрија Србије д.о.о, ЈП „Електропривреда Србије”, „Електродистрибуција Србије” д.о.о, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д, као и
 - Регистар ризика: Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Мрежа Мост”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа”, ЈП „Електропривреда Србије”, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д.
- У категорији градова, потребно је да следећи градови, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ (које се налазе на сајту МФИН/ЦЈХ) сачине и усвоје:
 - Мапе пословних процеса: Крушевац, Лесковац, Ваљево; као и
 - Регистар ризика: Ваљево, Вршац, Зајечар, Ниш, Нови Пазар и Панчево;
 - Стратегију управљања ризицима: Вршац, Нови Пазар и Панчево;
- Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима коришћењем Смерница и алата који су припремљени и унапређени током 2018. и 2019. године. У том смислу, КЈС треба да усвоје стратегију управљања ризицима, а за даљи процес управљања ризицима потребно је креирати Регистар ризика и редовно га ажурирати као и контролне активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво, нарочито ако се има у виду чињеница да је ова обавеза предвиђена и прописима који ближе уређују систем ФУК40;
- Неопходно је да КЈС редовно ажурирају акциони план ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају, треба да се, између осталог и на основу датих оцена, одреде и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду;
- Неопходно је да сви КЈС користе Приручник ФУК и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ.
- Потребно је да се КЈС упућују своје руководиоце и запослене на обуке које организује ЦЈХ.

4.2 Интерна ревизија

Према последњим подацима из 2021, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по свим показатељима. Забележен је раст нормативно успостављене ИР од 11% и функционалне ИР од 4% у 2021. години у односу на претходну 2020. годину. Већина институција на централном нивоу је успоставила ИР. У јавном сектору у РС, број систематизованих радних места и број запослених интерних ревизора је порастао за 2% у 2021. години у односу на 2020. годину.

⁴⁰ Члан 8. Правилник ФУК

Мада је функција ИР успостављена и функционише код све већег броја КЈС, у овој области су идентификоване следеће слабости:

- Министарства: У овој категорији забележен је раст од 7% у броју запослених интерних ревизора у односу на прошлу годину. Министарство заштите животне средине и даље нема ниједно попуњено радно место интерног ревизора као и Министарство за људска и мањинска права, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, која су формирана у 2020. години. Од укупно 21 министарства, јединице за ИР немају минимално прописана три запослена интерна ревизора у 13 министарстава, што је 62% ове категорије КЈС. Због тога, ИР својим радом не може покрити све ризичне области пословања у министарству и ресору.
- Градови и општине: На нивоу локалне самоуправе, у категорији градова и општина, уочен је раст од 9% у броју запослених интерних ревизора у односу на прошлу годину. У складу са чланом 6. став 1. Правилника ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу ИР, а 75% градова не испуњава обавезу да имају минимум три запослена интерна ревизора. Због недовољних кадровских капацитета, ИР својим радом не може покрити све ризичне области пословања у надлежности локалне самоуправе.
- Слабости код свих категорија КЈС:
 - Велики проценат успостављених ИР са два и мање извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР;
 - Иако је учињен напор да се запосли одређени број нових интерних ревизора, и даље је очигледна немогућност привлачења и задржавања квалитетних кадрова, што резултира неадекватним бројем интерних ревизора. Услед дугогодишњег ограничења у запошљавању, све мањи број кандидата се пријављује за похађање основне обуке из ИР, што указује на смањени потенцијал за прилив интерних ревизора у јавни сектор. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора;
 - Недовољна подршка руководиоца КЈС представља један од узрока идентификованих слабости у областима попуњавања радних места интерних ревизора, спровођења препорука ИР, обављања и других послова који се не односе на ИР и омогућавања стручног усавршавања интерних ревизора;
 - Значајан број јединица за ИР код КЈС није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца ИР. Разлози за такво стање су непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици ИР или упражњено место руководиоца ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање;
 - Годишњи планови ревизије ИР нису остварени, тј. укупно је неспроведено 22% планираних услуга уверавања;

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће препоруке:

- Препоруке које се односе на успостављање функције ИР и попуњавање радних места за ИР као и на унапређење професионалног положаја интерних ревизора:
 - Сви КЈС треба да у складу са чланом 82. став 1. Закона о буџетском систему успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, број извршилаца и попуње радна места за интерне ревизоре у односу на прописе, ризике, сложеност пословања и обим средстава којима управљају. У систематизацији радних места, запошљавање интерних ревизора не би требало условљавати поседовањем сертификата ОИР у јавном сектору. Интерни ревизори треба да испуњавају

услове за стицање сертификата, а то су: најмање три године искуства на пословима ревизије, интерне контроле, финансијске контроле или рачуноводствено-финансијским пословима. Када се ревизори распореде на радна места, пријављују се за обуку за стицање звања ОИР у јавном сектору. Описи радних места интерних ревизора могу се преузети на интернет страници МФИН: <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>;

- Приоритетно:

- Министарство омладине и спорта, Министарство заштите животне средине, Министарство спољних послова, Министарство за европске интеграције, Министарство рударства и енергетике, Министарство привреде, Министарство трговине, туризма и телекомуникација, Министарство грађевине, саобраћаја и инфраструктуре, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, треба да у оквиру постојећих људских ресурса изаберу или запосле одговарајуће кадрове да би попунили радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;
- Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу треба да ускладе систематизацију у складу са чланом 3. став 3. и чланом 5. став 2. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року.

- Приоритетно:

- Градови: Суботица, Крушевац, Врање, Кикинда, Панчево, Сремска Митровица, Пирот, Јагодина, Бор, Смедерево, Лесковац, Шабац, Зајечар, Вршац и Сомбор треба да ускладе систематизацију у складу са чланом 3. став 3. и чланом 6. став 1. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;
- Градови Пожаревац, Лозница, Зрењанин, Ваљево, Чачак и Краљево треба да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;

- За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога они руководиоци који нису на одговарајући начин обезбедили функцију ИР у својој институцији треба да, осим попуњавања радних места интерних ревизора, у складу са чланом 8. став 4. Правилника ИР омогуће независност ИР, тако што ревизори неће обављати друге послове који могу постати предмет ревизије. Поред овога, руководиоци КЈС морају да се ангажују на обезбеђивању адекватног спровођења препорука ИР, да обезбеде неограничен приступ документацији и вршењу ревизије, као и да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора; У циљу вршења правовременог надзора над спровођењем препорука ИР, руководство мора да обезбеди благовремено достављање интерној ревизији извештаја о реализацији потписаног плана активности о спровођењу датих и прихваћених препорука у прописаним роковима, од стране субјеката ревизије, што би имало позитиван ефекат на ефикасност функције ИР.

- Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су у потпуности функционално успостављене, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са постојећим, од стране ЦЈХ препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР. Модел за интерну оцену квалитета се може преузети на интернет страници МФИН: <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>;

- За остваривање годишњег плана рада ИР, постизање ефикасности спровођења ревизорских ангажмана и смањење броја неспроведених ангажмана, потребно је, осим јачања кадровског капацитета, да сваки КЈС размотри све наведене појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана и да ради на њиховом решавању. Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика. Одступања су могућа услед наступања околности које у тренутку израде плана нису биле, нити су могле бити познате. Све познате околности, попут редовних годишњих ревизија, ступања на снагу нових прописа и томе слично, као и расположиви кадровски капацитети и њихова експертиза, треба да се узму у обзир приликом планирања. Такође, пораст броја спроведених ангажмана саветовања, не би требало остваривати на основу смањења броја спроведених планираних ревизија или на основу смањења броја ангажмана уверавања. Годишњи план рада ИР је потребно периодично разматрати и уколико је неопходно кориговати, уз обавезну сагласност и одобрење руководиоца КЈС. Додатно, како би се повећала ефикасност ИР и осигурало да она остварује своју сврху и циљеве, неопходно је радити на уклањању горе наведених разлога неостварења годишњег плана рада ИР.

4.3 Централна јединица за хармонизацију

Као трећи стуб ИФКЈ, Централна јединица је посвећена праћењу стања у ИФКЈ као и помоћи КЈС у изградњи административних капацитета за имплементацију система интерне контроле кроз обучавање руководиоца и запослених у јавном сектору као и припрему регулаторно-методолошког оквира ИФКЈ области. Резултати и слабости идентификовани у овом извештају су потврдили да је стратешко планирање за период до 2025. године добро обављено. Реализација активности које ће допринети унапређењу ИФКЈ је већ у току и интегрисана је у оквиру важећих планских докумената.

Целокупна област ИФКЈ је у оквиру *Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године са Акционим планом за наведени период* током 2021. године континуирано јачала, а примарни фокус ЦЈХ као водеће институције у области интерне контроле и ИР био је на јачању имплементације ИФКЈ концепата.

Унапређена је апликација за извештавање корисника јавних средстава, припремљена видео упутства и обезбеђена корисничка подршка од стране ЦЈХ.

Припремљене су измене Правилника о ИР и обављене су консултације са интерним ревизорима из кључних институција РС. Оптимизација организације ИР треба да доведе до сврсисходније покривености функцијом ИР самих корисника јавних средстава. Тежи се укрупњавању јединица за интерну ревизију чиме се обезбеђује се квалитет у раду и поштовање стандарда ИР. Планираним изменама Правилника за сертификацију проширује се круг ментора потенцијалних кандидата и скраћује обука за интерне ревизоре чиме се доприноси ефикаснијем и бржем поступку сертификације интерних ревизора у јавном сектору. Доношење Правилника је одложено за крај јуна 2022. године али је кашњење услед комплексности већ сад извесно.

Осим рада на Правилницима, унапређени су материјали за ИР у делу који се односи на ИТ ревизије.

У погледу кадровског оснаживања ИР, уз подршку пројекта УНДП припремљена је анализа броја овлашћених интерних ревизора и комплексности њиховог посла, као и Компетенције за рад интерних ревизора у јавној управи и алати за процену компетенција. Аллати су доступни на вебсајту ЦЈХ од 2022. године. Током 2021. је припремана кампања која је имала за циљ да побољша привлачност професије интерног ревизора. Сама кампања је реализована почетком 2022. године.

Сарадња ЦЈХ са НАЈУ је остварена и кроз сарадњу у оквиру припреме програма обука. Помало и силом прилика, услед ограничења у вези са пандемијом, ЦЈХ је организовала у два циклуса петодневну обуку за ФУК у форми вебинара преко НАЈУ платформе. Обукама је присуствовало укупно 296 полазника из различитих институција јавног сектора РС. ЦЈХ је овом приликом стекла драгоцено искуство и у онлајн обучавању па је сагледала користи али и тешкоће у овој врсти рада. НАЈУ је додатно организовала ИФКЈ обуке за 260 учесника. Иако сарадња са НАЈУ још увек није достигла свој оптимални ниво, може се закључити да присуством обука из ИФКЈ у оквиру програма обука НАЈУ као и реализацијом неколико обука за које је програм обука припремљен у сарадњи са ЦЈХ, ова сарадња почиње да даје резултате.

ЦЈХ се ангажује и као незаобилазан партнер и фацилитатор свих активности у вези са **унапређењем управљачке одговорности** у административној култури РС. Како је предвиђено Стратегијом РЈУ за период 2021 – 2030 и Акционим планом за спровођење активности за период 2021 – 2025, током 2021. године, уз подршку пројекта финансираног од стране ЕУ „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе”, део комплементарне подршке Програму буџетске подршке сектору РЈУ, обављена је екстензивна анализа стања у области управљачке одговорности која је укључила велики број интервјуа са релевантним представницима државне управе, а до краја године је припремљена и прва радна верзија Извештаја. На основу обављене Анализе, у току 2022. Оперативна група за управљачку одговорност под вођством ГЕНСЕК-а⁴¹ ће припремити Мапу пута са конкретним решењима која ће бити примењена. Мапа пута представља важан документ који ће детаљније елаборирати системска решења уз претходне консултације и договор кључних институција. Аналитичке јединице су препознате као важан фактор за унапређење управљачке одговорности. Успостављене су у трећини институција које су у обавези да их имају (податак из овог извештаја). Програмом унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021-2025. године са пратећим Акционим планом за његову имплементацију регулисан је временски оквир у смислу увођења Аналитичких јединица на националном нивоу али и додатних корака које ће допринети њиховом квалитету и олакшати њихово правилно успостављање.

Значај ИФКЈ је препознат од стране донаторских пројеката који овој области пружају континуирану подршку и током 2021. године је настављена је одлична сарадња. осим поменутих УНДП/СИДА Пројекта и пројекта финансираног од стране ЕУ „Подршка реформи јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе”, ЦЈХ је током 2021. године значајно био подржан од стране ГИЗ-а, РЕЛОФ 2 пројекта и пројеката финансираног од ЕУ – „Подршка Министарству финансија у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе”. Током 2021. године ЦЈХ је активно сарађивала и са СИГМОМ. Осим активности подршке коју је СИГМА пружила,

⁴¹ осим ГЕНСЕК-а, у наведеној Оперативној групи су заступљени РСЈП, МДУЛС и ЦЈХ

у току 2021. је обављена процена⁴² земаља региона укључујући и РС по питањима од значаја за реформу јавне управе која обухватају и ИФКЈ.

Према Годишњем извештају о напретку за 2021. годину, за поглавље 32, Република Србија је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је добар напредак. Проценти извршења препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2020. и 2021. годину, су следећи: од 11 препорука 2 су реализоване (18%), за 8 (72%) реализација је у току, а реализација једне тек треба да почне (9%).

У контексту свог редовног посла, ЦЈХ редовно обавља сагледавање квалитета рада јединица за ИР (код 8 КЈС за 2021. годину) као и сагледавање квалитета система ФУК код КЈС (код 2 КЈС за 2021. годину). Осим конкретних препорука које су намењене КЈС који су посећени, обе активности су драгоцене за запослене у ЦЈХ који у директном контакту са имплементацијом могу јасније да сагледају домет својих едукативних активности као и да сагледају објективност извештаја који пристижу из КЈС и стање њихових система ФУК и рада јединица ИР.

ЦЈХ прати континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора и евиденцију о њему објављује на свом сајту.

Одржане су три једнодневне радионице за представнике вишег руководства Агенције за лицензирање стечајних управника, Министарства трговине, туризма и телекомуникација и Министарства просвете, науке и технолошког развоја за укупно 75 учесника.

У мајском испитном звање овлашћени интерни ревизор у јавном сектору стекло је 15 кандидата док је у новембарском то звање стекло 26 кандидата. Услед ограничења узрокованих пандемијом поменути испитни рокови су одржани са закашњењем, односно у октобру 2021. и априлу 2022. године.

ЦЈХ континуирано модернизује свој рад. У току 2021. године највише се радило на аутоматизацији годишњег извештавања кроз унапређење апликације и производњу видео упутства. ЦЈХ тим је ове године обављао и функцију својеврсног кол-центра подршке КЈС при коришћењу апликације. Радило се и на измени два правилника из области ИР са намером да се унапреди и оптимизује организација ИР и процес сертификације. Све наведено ЦЈХ је обавила без значајнијег пада учинка у контексту редовног посла (сертификација и практична обука интерних ревизора, једнодневне обуке за руководећу структуру КЈС и сл.) што је велики успех.

Слабост и препорука:

Оно што је главна слабост ЦЈХ се пре свега односи на одлив искусних кадрова као и њихов недовољан број. У тренутку писања овог извештаја ЦЈХ је остао без три искусна запослена у односу на крај 2021. године и има 11 запослених. Са једне стране ово делује мотивационо пре свега у погледу проналажења решења која ће подићи ефикасност и повећати домет активности ЦЈХ, али са друге стране успорава и ограничава подршку коју ЦЈХ може да пружи. Имајући у виду вишегодишњи тренд да искусни запослени из ЦЈХ осим инцидентног и природног одлива одлазе углавном у ЈП где обављају послове интерних ревизора за значајно већу плату, као и отежано привлачење квалитетних кадрова за тако специфично питање као што је ИФКЈ. Административни капацитети ЦЈХ препознати су

⁴² <https://www.sigmaxweb.org/publications/Monitoring-Report-2021-Serbia.pdf>

експлицитно у оквиру Преговарачке позиције за поглавље 32 као неопходан услов за затварање поглавља.

ЗАКЉУЧАК

На основу укупних резултата анализе се може закључити да је 2021. година у области ИФКЈ и даље стабилно напредовала, чак и када се узму у обзир ефекти пандемије. Како је анализа показала, већина КЈС је прилагодила своје функционисање околностима рада у пандемији.

Апликација ЦЈХ за извештавање је потпуно функционална и додатно унапређена увођењем опције електронског потписивања докумената као и припремом видео упутства за њено коришћење⁴³. Извештавање електронским путем се све успешније реализује, о чему сведочи и даљи раст стопе одзива КЈС који су имали континуирану подршку ЦЈХ при коришћењу апликације.

Као и у претходном КГИ, дате су препоруке намењене унапређењу ФУК и ИР конкретним институцијама из категорије приоритетних КЈС, и то пре свега појединим министарствима, градовима и ЈП. Потребно је да КЈС који су поменути у овом КГИ исправе уочене недостатке.

Најзначајније институције и ЈП на нивоу РС у значајном проценту извештавају о стању система ФУК. Укупни расходи и издаци свих директних буџетских корисника који су обухваћени овим КГИ чине 98,95% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2021. годину. На ЈП на централном нивоу РС која су доставила извештај о систему ФУК се односи 99,97% укупних прихода групе ЈП. Органи и службе покрајине и јединица локалне самоуправе и даље у великој мери испуњавају своје законске обавезе у вези са достављањем извештаја, бар када је у питању процентуална покривеност укупног буџета. Институције АПВ које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета. Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,98% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 82,79% укупних реализованих расхода буџета општина.

Као и у претходном извештајном циклусу, руководиоци КЈС су били дужни да доставе потписану Изјаву о интерним контролама, која представља саставни део Извештаја о систему ФУК. Новина је да руководиоци КЈС бирају једну од две понуђене опције Изјаве, а у зависности од тога да ли су у систему интерних контрола уочене неке слабости. 68% руководиоца КЈС је потписало изјаву у којој потврђују да нема уочених слабости, док је њих 32% потписало изјаву у којој потврђују да су уочене одређене слабости у систему интерних контрола које ће бити отклоњене у најкраћем периоду.

Настављено је извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС. Велика већина КЈС (94,16%) током 2021. године није имала потврђене сумње на неправилности. Потврђене неправилности су углавном решаване интерно (63,11%).

Посматрајући приоритетне КЈС⁴⁴ као засебну категорију, императив је да у наредном периоду унапреде ниво организационе успостављености система ФУК, пре свега када је у питању израда кључних докумената. Удео организација из ове групе које имају сачињене мапе пословних процеса од 77,91% још увек не задовољава. Ургентан је и рад на изради

⁴³ Видео упутство је настало кроз подршку ГИЗ Пројекта

⁴⁴ Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова.

регистара ризика, јер скоро трећина приоритетних КЈС (29,07%) није испунила овај критеријум. С друге стране, охрабрује податак о годишњем расту броја приоритетних КЈС који имају мапе пословних процеса од 16,36%. Раст у сегменту израде регистара ризика је нешто скромнији (5,45%). Неопходно је да приоритетни КЈС унапреде своје капацитете и демонстрирају позитивне ефекте система интерних контрола, односно да буду лидери у имплементацији овог концепта. У случају ДКБС (министарства, градови, итд.), наведено представља неопходан предуслов адекватног ангажовања у развоју система ФУК КЈС из њихове надлежности.

У наредном периоду могу се очекивати даљи помаци када је у питању организационо успостављање система ФУК у складу са модерним стандардима. Оптимизам се заснива на подацима који указују на то да знатан проценат (74,58%) свих КЈС користи ЦЈХ Приручник за ФУК. Треба истаћи и да је у периоду 2020-2021. године регистрован пораст у овом сегменту од 13,01%. Такође, све је већи проценат руководилаца и запослених задужених за ФУК који су похађали обуке из те области (годишњи раст од 31,77%). Наведени подаци добијају на значају када се узме у обзир да је **недостатак знања и вештина руководилаца и запослених идентификован као кључна препрека у процесу успостављања и развоја система ФУК.**

Стање система ФУК је, као и до сада, сагледано из перспективе КОСО оквира за интерне контроле. Кључни аспекти контролног окружења су примењени у великој мери (интегритет и етичке вредности, мисија и визија као битни предуслови, ефикасна организациона структура, као и јасне линије извештавања). У сфери управљања ризицима је приметан значајан напредак, али је и даље потребно улагати напоре у даљи развој овог сегмента. Простора за унапређења има и у областима дефинисања контролних активности, као и у области пројектног планирања ИТ инфраструктуре. Може се закључити да, иако су неки контролни механизми већ уграђени у пословне процесе, ажурирање и унапређивање пословних процеса, или ревидирање контролних активности који су у функцији управљања ризицима, се у пракси не обављају редовно. Системи информација и комуникација представљају најбољи сегмент ФУК, са релативно високим оценама код свих категорија КЈС. С друге стране, област надзора и процене система ФУК представља аспект који је потребно највише побољшати и у оквиру кога је регистрован највиши распон просечних вредности.

Анализа резултата по нивоима (цела РС, централни и локални ниво) и категоријама КЈС показала је да КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво. ООСО, ЈП и министарства са органима управе у саставу генерално предњаче када су у питању оцене стања система ФУК. Такође, приметан је напредак и у самооценама индиректних корисника, што се и одразило на пораст укупних оцена у појединим елементима. Посматрајући ниво локала, учинци органа управе (ДКБС) и осталих КЈС (ЈКП) су углавном међусобно упоредиви. ИКБС, како на централном, тако и локалном нивоу, приказују да и даље постоји простор за напредак по свим елементима.

Највећи број најзначајнијих КЈС доставља извештаје о обављеним ревизијама и активностима ИР а резултати и ове године показују да је функционална ИР успостављена у субјектима на које се односи преко 83% буџета директних буџетских корисника централног нивоа власти, организација обавезног социјалног осигурања, аутономне покрајине Војводине, градова, као и јавних предузећа на централном нивоу.

Према последњим подацима из 2021, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по готово свим показатељима. Забележен је раст нормативно успостављене ИР од 11% и функционалне ИР од 4% у 2021. години у односу на претходну 2020. годину. Већина институција на централном нивоу је успоставила ИР. У јавном сектору у РС, број систематизованих радних места и број запослених интерних ревизора је порастао за 2% у 2021. години у односу на 2020. годину.

Међутим, може се уочити успоравање у расту како укупно систематизованих тако и попуњених радних места, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и слаб прилив нових кадрова. Пад броја интерних ревизора је забележен код категорије ООСО, осталих директних буџетских корисника на централном нивоу и код јавних предузећа на централном и јавно-комуналних предузећа на локалу, што је све заједно у збиру утицало на смањење очекиваног раста у броју запослених интерних ревизора

Општи закључак у вези са успостављањем ИР у оквиру јавног сектора јесте и даље, да је у оквиру постојећих могућности, бројност успостављених ИР задовољавајући, али и даље недовољан. **Треба истаћи да основни проблем представља недовољан број запослених који раде на пословима ИР. Основни узроци са једне стране леже у недовољној свести руководилаца о значају и користима које могу имати од функције ИР, а са друге стране ограниченим могућностима КЈС да ангажују адекватне кадрове за ИР.**

ЦЈХ представља трећи стуб ИФКЈ у РС. Резултати и слабости идентификовани у овом извештају су потврдили да је стратешко планирање за период до 2025. године добро обављено. Реализација активности које ће допринети унапређењу ИФКЈ је већ у току и интегрисана је у оквиру важећих планских докумената али и кроз редован посао ЦЈХ.

Током 2021. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ, а примарни фокус је и даље био на јачању ИФКЈ концепата код КЈС. Такође, ЦЈХ се ангажује и као незаобилазан партнер и фацилитатор свих активности у вези са унапређењем управљачке одговорности у административној култури РС.

Услед ограничења, узрокованих пандемијом, испитни рокови за стицање звања ОИР су одржани са закашњењем, односно у октобру 2021. и априлу 2022. године. Звање ОИР је у ова два рока стекао 41 кандидат.

Све наведено ЦЈХ је обавила без значајнијег пада учинка у контексту своје традиционалне улоге (сертификација и практична обука интерних ревизора, једнодневне обуке за руководећу структуру КЈС и сл.) што је велики успех. Највећа слабост ЦЈХ се пре свега односи на одлив искусних кадрова као и њихов недовољан број.

ПРИЛОЗИ

Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди

НАЧИН ИЗРАДЕ ИЗВЕШТАЈА

На основу члана 83. ЗоБС, прописано је да ЦЈХ унутар МФИН врши обједињавање појединачних годишњих извештаја КЈС о стању ФУК и ИР, и да министар финансија доставља Влади обједињени годишњи извештај.

Начин израде КГИ прописан је ЗоБС и пратећим подзаконским актима.

Руководилац КЈС је дужан да, на основу члана 81. ЗоБС, до 31. марта текуће године за претходну годину, извештава министра финансија о адекватности и функционисању система ФУК, док је чланом 19. Правилника ФУК прецизирано да се извештавање врши подношењем одговора на упитник на Обрасцима које припрема ЦЈХ.

Када је реч о ИР, на основу члана 82. ЗоБС, прописано је да је руководилац КЈС дужан да, до 31. марта текуће године за претходну годину, на прописани начин извештава министра финансија о функционисању система ИР. Поред тога, чланом 32. Правилника ИР, појашњено је да руководилац ИР сачињава годишњи извештај о раду ИР на основу упитника који припрема и објављује ЦЈХ на сајту МФИН. При томе, руководилац ИР доставља годишњи извештај руководиоцу КЈС до 15. марта текуће године за претходну, док руководилац КЈС наведени извештај доставља ЦЈХ најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину.

ПЛАНСКА ДОКУМЕНТА ЗА ИФКЈ

Ранији стратешки оквир:

- Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2020. године („Службени гласник РС”, број 51/2017);
- Акциони план за период 2019–2020. године за спровођење Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2020. године („Службени гласник РС”, број 26/2019).

Нови стратешки оквир (планска документа):

- Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године са Акционим планом за период од 2021. до 2025. године („Службени гласник РС”, број 42/2021);
- Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, број 70/2021);
- Програм за реформу система локалне самоуправе у републици Србији за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, број 73/2021);
- Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом са Акционим планом за период 2021 – 2025. године („Службени гласник РС”, број 13/2021).

ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА

Национална регулатива

Поред:

- 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, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20 и 118/2021) и
- Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 89/19),

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, 94/17, 95/18 и 157/20);
- („Службени гласник РС”, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14, 13/17-УС, 113/17 и 95/18 – аутентично тумачење);
- Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 91/19);
- 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, 99/14, 95/18 и 14/2022);
- 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, 21/16-др. закон, 113/17-др. закон и 113/17-др. закон);
- Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/16 и 88/19);
- Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Службени гласник РС”, бр. 98/07-пречишћен текст, 84/14, 84/15 и 74/2021);
- Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС”, бр. 125/03, и 12/06 и 27/20);
- Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС”, бр. 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, 36/18, 93/18, 104/18, 14/19, 33/19, 68/19, 84/19, 151/20, 19/21, 66/21 и 130/21);
- 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”, бр. 18/15, 104/18, 151/20, 8/21, 41/21, 130/21 и 17/22);
- Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна консолидованог рачуна трезора Републике Србије, односно других рачуна, начину пласирања новчаних средстава, као и о начину извештавања о коришћењу, односно о инвестирању средстава („Службени гласник РС”, број 101/18).

Међународни принципи и стандарди

Постојећи правни оквир у РС обезбеђује примену већине међународних стандарда интерне контроле. Правилником ФУК прописано је да су елементи система ФУК 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 - ИНТОСАИ и КОСО оквиром.

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

Појам и дефиниција

ЗобС и Правилником ИР, ИР је дефинисана као активност која пружа независно, објективно уверавање и саветодавну активност, са сврхом да дода вредност и допринесе унапређењу пословања организације. Она помаже организацији да оствари своје циљеве, тако што систематично и дисциплиновано процењује и вреднује, побољшава ефективност управљања ризицима, контроле и управљање организацијом.

ИР, 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.

ИР пружа саветодавне 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 ЕК, ИР се посматра као функција коју обавља овлашћена, организационо и функционално независна јединица ИР 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 ИР.

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

Правни основ и међународни стандарди

Правни оквир којим је регулисана област ИР чине:

- Закон 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, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20 и 118/2021);
- Правилник 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);
- Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 9/2014);
- Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 15/2019);
- Међународни стандарди за професионалну праксу ИР (ИИА).

Чланом 82. ЗобС, предвиђена је обавеза КЈС да уведу функцију ИР као организационо независну функцију која је у свом раду непосредно одговорна руководиоцу КЈС.

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 КЈС, 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;
- Правилником о стручном усавршавању, којим се прописују подручја и облици стручног усавршавања ОИР у јавном сектору и критеријуми за признавање стручног усавршавања.

Статус и организација

ЗоБС и Правилником ИР и планским документима ИФКЈ прописано је да се у РС успоставља децентрализовани систем ИР.

Децентрализовани систем ИР прописује обавезу да сви КЈС успоставе функцију ИР. Правилником ИР су одређени критеријуми за успостављање функције ИР, који обавезују министарства, аутономне покрајине, градове и остале КЈС који имају преко 250 запослених да успоставе посебну, функционално независну организациону јединицу за ИР. Уколико је ИР успостављена као посебна јединица за ИР, она не може имати мање од три интерна ревизора, од којих је један руководиоца јединице за ИР.

Остали КЈС могу успоставити ИР на један од следећих начина:

- успостављањем независне јединице за ИР;
- оснивањем/организовањем заједничке јединице за ИР два или више корисника јавних средстава;
- споразумом о обављању послова ИР од стране јединице за ИР са другим КЈС.

Изузетно, кад не постоје услови за организовање јединице за ИР, послове јединице за ИР може да обавља и интерни ревизор запослен код КЈС.

Прилог 2. Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС

Табела 1. Приказ просечних оцена по питањима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС и успостављање система финансијског управљања и контроле

УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (у %)

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
3.1. Да ли је именован руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу?	69.77	100.00	63.89	62.81	80.56	79.31	59.16	63.72	77.51	59.96	84.79	70.76	65.79
3.2. Да ли је основана радна група којом руководи руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, и која ће се бавити питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле?	72.09	100.00	56.94	59.22	83.33	78.16	53.93	60.20	84.62	51.90	85.93	68.37	62.61
3.3. Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање система за финансијско управљање и контролу?	41.86	100.00	44.44	40.42	66.67	63.22	45.03	42.51	65.68	46.98	73.00	58.36	47.18
3.4. Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	79.07	100.00	58.33	49.40	83.33	74.71	54.45	52.50	76.92	51.90	82.51	65.87	56.44
3.5. Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу Централне јединице за хармонизацију (Министарство финансија)?	86.05	100.00	79.17	71.62	91.67	85.06	70.16	72.99	88.17	66.67	92.02	78.38	74.58
3.7. Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле, присуствовали обукама из те области?	44.19	100.00	52.78	27.19	80.56	55.17	44.50	32.19	69.82	29.98	72.62	50.40	37.56
3.8. Да ли су сачињене мапе пословних процеса?	55.81	100.00	51.39	28.92	75.00	59.77	36.65	33.14	72.19	37.14	70.34	53.81	39.24
3.9. Да ли се започело са пописом и описом пословних процеса? (попуњава се само уколико није сачињена мапа пословних процеса)	47.37	0,00	34.29	30.71	66.67	71.43	38.89	41.34	42.55	28.67	58.75	43.32	41.93
3.11. Да ли је усвојена стратегија управљања ризиком?	67.44	100.00	41.67	40.12	69.44	66.67	65.45	44.75	76.92	44.97	75.29	60.18	49.30
3.12. Да ли је сачињен регистар ризика?	62.79	100.00	43.06	33.95	69.44	63.22	54.97	38.71	67.46	40.27	65.78	53.13	42.96
3.13. Да ли су интерне контроле у пословним процесима успостављене, узимајући у обзир најзначајније ризике?	74.42	100.00	58.33	45.03	86.11	68.97	68.06	49.98	73.96	50.56	77.57	63.14	53.86
3.14. Да ли сте образовали ревизорски одбор или комисију за ревизију?	0.00	25.00	1.39	3.59	66.67	13.79	3.66	4.99	1.78	2.24	1.90	2.05	4.12

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС		ЛОКАЛ - УКУПНО
3.15. Да ли сте у складу са чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе (Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе („Службени гласник РС”, бр. 81 од 4. септембра 2007 – пречишћен текст, 69 од 18. јула 2008, 98 од 12. октобра 2012, 87 од 4. октобра 2013, 2 од 16. јануара 2019, 24 од 19. марта 2021.) одредили унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању? (ОДГОВАРАЈУ МИНИСТАРСТВА, ОРГАНИ У САСТАВУ И ПОСЕБНЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ)	31.71	/	33.33	/	/	/	/	32.52	/	/	/	0.00	32.52

1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС		ЛОКАЛ - УКУПНО
4.1. Да ли постоји кодекс понашања на нивоу организације?	4.37	5.00	4.49	4.49	4.58	4.40	4.79	4.51	4.75	3.67	4.05	3.99	4.36
4.2. Да ли постоји процедура којом се обезбеђује да су сви запослени, али и остале заинтересоване стране, упознати са кодексом понашања?	4.63	5.00	4.29	4.30	4.28	4.07	4.39	4.30	4.41	3.53	3.73	3.76	4.14
4.3. Да ли постоји процедура за праћење одступања понашања од кодекса?	3.86	5.00	3.57	3.88	3.81	3.56	3.59	3.83	3.72	3.15	3.29	3.30	3.67
4.4. Да ли се спроводе мере у случају непоштовања кодекса?	4.30	4.75	3.13	3.64	3.75	3.45	3.51	3.62	3.14	2.75	3.05	2.92	3.41
4.5. Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?	4.60	5.00	4.07	3.85	4.11	3.76	3.84	3.88	3.88	3.35	3.58	3.52	3.77
4.6. Да ли је организација дефинисала јасна правила у вези са узбуђивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са преварама, грешкама у финансијском извештавању, уговарању, итд. као и неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација, итд.?	4.58	5.00	3.97	4.20	4.56	4.46	4.39	4.23	3.98	3.56	4.38	3.89	4.13

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
4.7. Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, контролне активности и интерне ревизије корисни, односно да значајно доприносе остваривању циљева?	4.42	4.50	4.18	3.77	4.44	4.28	3.99	3.85	3.94	3.68	4.05	3.84	3.85
4.8. Да ли тело за надзор своју одговорност за надзор над системом интерних контрола реализује независно од руководства организације? (одговарају јавних средстава који имају тело за надзор)	1.40	4.00	1.25	2.61	4.59	3.98	3.16	2.80	2.26	3.55	3.72	3.45	3.00
4.9. Да ли тело за надзор чине стручна лица са капацитетом да критички и детаљно врше одговарајући надзор над системом интерних контрола? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	1.33	5.00	1.50	2.48	4.65	3.97	3.19	2.71	2.32	3.30	3.73	3.34	2.91
4.10. Да ли су усвојени годишњи програми рада?	4.60	5.00	4.08	4.75	4.86	4.54	4.62	4.71	3.86	4.71	4.87	4.59	4.67
4.11. Да ли за свако радно место постоји детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?	4.84	5.00	4.96	4.81	4.89	4.84	4.90	4.83	4.62	4.75	4.87	4.76	4.81
4.12. Да ли су унутар организационе структуре дефинисане линије надлежности и одговорности?	4.84	5.00	4.86	4.50	4.75	4.75	4.64	4.55	4.52	4.33	4.58	4.44	4.52
4.13. Да ли је руководство организације успоставило и оценило одговарајуће линије извештавања унутар организације и према другим организацијама?	4.35	5.00	4.07	3.98	4.19	4.30	4.18	4.03	3.85	3.78	3.95	3.85	3.97
4.14. Да ли су утврђене мисија и визија организације?	4.51	5.00	4.24	4.36	4.83	4.75	4.45	4.39	4.05	4.13	4.82	4.32	4.37
4.15. Да ли су дефинисани и усвојени стратешки циљеви?	4.37	4.75	4.10	4.15	4.61	4.54	4.30	4.19	4.01	3.83	4.54	4.08	4.16
4.16. Да ли је усвојена кадровска политика?	4.40	3.00	4.53	4.00	3.94	3.89	4.46	4.06	4.30	3.39	3.91	3.72	3.96
4.17. Да ли су утврђени нивои потребних знања и вештина за свако радно место?	4.84	5.00	4.88	4.74	4.81	4.78	4.81	4.75	4.59	4.66	4.76	4.67	4.73
4.18. Да ли су осмишљени општи план и приступ обукама запослених који су у складу са циљевима организације?	4.14	4.75	3.96	4.19	4.31	4.13	4.21	4.18	3.69	3.48	3.49	3.52	3.99
4.19. Да ли организација обезбеђује периодичну обуку како би осигурала да запослени буду упознати са својим дужностима и компетентни у области интерне контроле?	2.72	4.00	2.90	2.48	3.47	3.10	2.76	2.57	3.03	2.37	2.96	2.67	2.60
4.20. Да ли се врши редовно оцењивање компетенција запослених?	4.79	4.25	4.85	3.50	3.06	3.25	3.36	3.54	4.09	2.41	2.62	2.80	3.32
4.21. Да ли се проверавају квалификације, знања и претходно радно искуство кандидата за запослење?	4.84	4.75	4.72	4.40	4.36	4.28	4.31	4.41	4.61	3.98	3.90	4.08	4.31

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
4.22. Да ли је успостављен систем редовног оцењивања учинка/радне успешности запослених?	4.84	3.75	4.81	3.21	3.22	3.37	3.44	3.33	4.35	2.28	2.92	2.87	3.19
4.23. Да ли се запослени подстичу (награђивање и кажњавање) у складу са оствареним учинком/нивоом радне успешности?	4.63	4.50	4.49	3.28	3.86	3.95	3.53	3.41	2.91	2.47	3.59	2.89	3.26
4.24. Да ли руководство врши процену оптерећења којем су изложени запослени и прераспоређује прекомерно оптерећење како би се обезбедило да послови буду извршени у складу са циљевима организације?	3.77	4.75	3.90	3.40	3.92	3.99	3.54	3.47	3.07	2.89	3.40	3.07	3.36
4.25. Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о финансијском управљању и контроли и интерној ревизији?	4.12	5.00	3.71	3.35	4.17	3.85	3.43	3.42	3.57	3.11	3.62	3.35	3.40
4.26. Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководиоца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате ономе ко их је именовao или им пренео одговорност?	4.16	4.75	3.97	3.78	4.47	4.30	3.96	3.85	3.79	3.56	3.91	3.71	3.81
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4.16	4.67	3.98	3.85	4.25	4.10	3.99	3.90	3.82	3.49	3.86	3.67	3.83

2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
5.1. Да ли постоје дефинисани и усвојени оперативни циљеви?	4.65	5.00	4.10	3.79	4.67	4.34	4.10	3.89	3.91	3.56	4.31	3.85	3.88
5.2. Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?	4.51	4.75	3.78	3.61	4.56	4.23	3.97	3.71	3.68	3.44	4.02	3.66	3.70
5.3. Да ли се утврђују циљеви који су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T.“ принципу)?	4.56	4.75	3.92	3.33	4.28	3.90	3.83	3.46	3.78	3.18	3.91	3.52	3.48
5.4. Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?	4.65	4.75	4.18	3.86	4.56	4.36	4.14	3.95	3.89	3.65	4.20	3.86	3.92
5.5. Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	4.77	5.00	4.69	4.54	4.78	4.75	4.64	4.57	4.33	4.49	4.64	4.51	4.55

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
5.6. Да ли руководство дефинише циљеве екстерног извештавања који су у складу са релевантним законима и прописима, односно стандардима и оквирима релевантних екстерних организација?	4.14	5.00	3.89	3.92	4.47	4.45	4.16	3.98	3.76	3.80	4.22	3.92	3.96
5.7. Да ли су циљеве организације усаглашени са одговарајућим законима и прописима?	4.74	5.00	4.72	4.51	4.75	4.77	4.58	4.54	4.37	4.38	4.60	4.44	4.51
5.8. Да ли се регистар ризика редовно ажурира, у складу са потребама организације? (одговарају организације које имају регистар ризика)	4.23	4.75	4.26	3.53	3.80	4.29	3.55	3.66	3.22	3.33	3.40	3.33	3.54
5.9. Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним пословним процесима?	4.07	4.75	3.38	2.99	4.33	3.89	3.61	3.14	3.70	3.03	3.89	3.42	3.22
5.10. Да ли су ризици утврђени у односу на дефинисане циљеве организације?	4.05	4.75	3.44	3.01	4.31	3.84	3.50	3.15	3.72	3.06	3.89	3.43	3.23
5.11. Да ли је извршена процена ризика?	4.05	5.00	3.35	3.11	3.97	3.86	3.72	3.25	3.53	3.06	3.95	3.41	3.29
5.12. Да ли постоји пракса редовног извештавања руководства о ризицима?	3.67	4.50	3.32	2.99	3.94	3.68	3.43	3.11	3.14	2.95	3.41	3.12	3.11
5.13. Да ли се стратешки и оперативни ризици разматрају на састанцима руководства?	3.79	4.50	3.53	3.18	4.19	4.03	3.73	3.31	3.30	3.10	3.71	3.32	3.31
5.14. Да ли руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (реакција на ризике: прихватање, избегавање, умањивање, подела ризика)?	3.84	4.75	3.40	3.08	4.11	3.80	3.49	3.19	3.09	3.00	3.52	3.17	3.19
5.15. Да ли ризици обухватају и ризике од преваре и корупције?	3.84	4.75	3.49	3.15	3.78	3.61	3.70	3.26	3.50	3.18	3.59	3.37	3.29
5.16. Да ли организација има успостављене механизме за идентификацију и реаговање на ризике који су последица промена у екстерном окружењу (промена регулативе, тржишне промене итд.), односно интерној средини (промене у руководству, организационој структури).	3.65	4.50	3.39	2.94	3.92	3.75	3.37	3.06	3.10	2.75	3.35	3.00	3.04
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4.20	4.78	3.80	3.47	4.28	4.10	3.85	3.58	3.63	3.37	3.91	3.58	3.58

3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
6.1. Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлуке и рокове за завршетак посла, као и да ли су успостављени контролни механизми?	4.26	4.50	3.88	3.44	4.17	4.11	3.84	3.55	4.08	3.46	4.00	3.74	3.61
6.2. Да ли су у писаним процедурама узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности?	4.21	4.75	3.51	3.14	3.92	3.76	3.62	3.26	3.79	3.14	3.88	3.49	3.33
6.3. Да ли писане процедуре садрже описе свих контролних активности?	4.12	4.75	3.47	3.08	3.86	3.82	3.59	3.21	3.76	3.09	3.82	3.44	3.28
6.4. Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља истовремено две ли више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (наведено подразумева адекватно раздвајање дужности)?	4.58	4.75	4.15	3.39	4.08	4.13	3.80	3.52	4.14	3.37	3.93	3.68	3.57
6.5. Ако због величине организације није могуће обезбедити услове из претходног питања, да ли постоје механизми којима се то надокнађује (нпр. појачана контрола или надзор)?	3.54	4.67	3.46	3.03	3.56	3.82	3.43	3.13	3.39	3.18	3.47	3.31	3.18
6.6. Да ли у оквиру организације постоје поступци и правила којима је осигурана безбедност информација?	4.53	5.00	4.11	3.93	4.50	4.33	4.25	4.00	4.06	3.67	4.05	3.86	3.96
6.7. Да ли је обезбеђено да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције, итд.)?	4.67	5.00	4.58	4.33	4.64	4.60	4.47	4.38	4.36	4.07	4.30	4.19	4.32
6.8. Да ли је организација успоставила контролне механизме у оквиру процедура које регулишу процесе прибављања, развоја и одржавања технолошке (ИТ) инфраструктуре?	3.88	4.75	3.57	3.40	4.33	4.07	3.81	3.50	3.72	3.05	3.64	3.35	3.46
6.9. Да ли постоје поступци и правила који гарантују сигурност ИТ система (лозинке се редовно мењају, ограничен приступ ИТ подацима, бекап података итд.)?	4.40	5.00	4.18	3.89	4.69	4.41	4.38	3.99	4.25	3.69	4.14	3.93	3.98
6.10. Да ли надлежна и одговорна лица врше контролне активности благовремено и компетентно у складу са политикама и процедурама организације?	4.12	4.75	3.94	3.76	4.25	4.26	3.99	3.83	3.82	3.70	3.84	3.76	3.81
6.11. Да ли организација обавља периодично ревидирање политика и процедура контролних активности како би осигурала њихову константну релевантност и унапређивање?	3.51	4.75	3.07	2.61	3.97	3.55	3.09	2.76	2.73	2.39	2.92	2.62	2.71
6.12. Да ли се у организацији предузимају корективне радње у функцији отклањања уочених	4.09	4.75	3.35	3.17	4.08	3.89	3.38	3.26	3.47	3.03	3.40	3.22	3.25

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
недостатака у систему интерних контрола?													
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4.16	4.78	3.77	3.43	4.17	4.06	3.80	3.53	3.80	3.32	3.78	3.55	3.54

4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
7.1. Да ли је руководство организације идентификовало и јасно дефинисало потребе релевантних лица за информацијама?	3.95	5.00	3.78	3.63	4.22	4.01	3.96	3.70	3.85	3.30	3.81	3.56	3.66
7.2. Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом у организацији?	4.37	4.75	4.04	3.77	4.28	4.28	4.02	3.85	3.85	3.57	3.92	3.73	3.81
7.3. Да ли је обезбеђен ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	4.53	5.00	4.29	4.23	4.56	4.43	4.40	4.27	4.13	4.00	4.09	4.05	4.21
7.4. Да ли се редовно сачињавају извештаји за руководство (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, итд.)?	4.63	5.00	4.72	4.57	4.75	4.68	4.70	4.60	4.58	4.54	4.64	4.58	4.59
7.5. Да ли руководиоци добијају информацију о расположивим средствима за реализацију активности за које су они надлежни?	4.65	5.00	4.75	4.48	4.72	4.61	4.55	4.51	4.60	4.44	4.48	4.48	4.50
7.6. Да ли постоји редовна комуникација између руководства и тела за надзор (управног/надзорног одбора) како би се обезбедило да обе стране располажу одговарајућим информацијама за вршење својих улога? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	1.78	5.00	2.74	4.16	4.84	4.60	4.57	4.22	3.19	4.53	4.63	4.43	4.28

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
7.7. Да ли је осигурана транспарентност и благовременост информација према екстерним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на web сајту и сл.)?	4.77	5.00	4.72	4.39	4.75	4.53	4.63	4.45	4.60	4.27	4.55	4.42	4.44
7.8. Да ли руководство организације добија и разматра информације које потичу из екстерних извора, а тичу се идентификације трендова, новонасталих околности итд, а који могу значајно утицати на остваривање циљева?	4.26	5.00	4.24	3.93	4.47	4.41	4.23	4.00	3.92	3.87	4.00	3.92	3.98
7.9. Да ли се анализирају постојеће процедуре и методе које се користе у екстерној комуникацији?	3.98	4.75	3.71	3.60	4.14	3.98	3.74	3.65	3.46	3.47	3.66	3.53	3.62
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4.10	4.94	4.11	4.09	4.53	4.39	4.31	4.14	4.02	4.00	4.20	4.08	4.12

5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) ПРОЦЕНА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
8.1. Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који му омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који је одговорно?	4.09	5.00	3.71	3.30	4.03	3.75	3.51	3.38	3.49	3.42	3.52	3.46	3.41
8.2. Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	3.67	5.00	2.60	2.45	4.00	3.07	2.75	2.56	3.04	2.70	2.78	2.79	2.63
8.3. Да ли се редовно прати остваривање циљева организације?	4.47	5.00	3.94	3.73	4.61	4.11	3.97	3.81	3.53	3.88	4.27	3.93	3.84
8.4. Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања од утврђених циљева организације?	4.40	5.00	3.89	3.64	4.44	4.11	4.03	3.74	3.36	3.64	4.11	3.73	3.74
8.5. Да ли руководилац прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?	4.05	4.75	2.54	2.63	3.94	2.86	2.72	2.70	3.16	3.32	2.83	3.14	2.83

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
8.6. Да ли се спроводе препоруке екстерне ревизије?	4.53	5.00	3.60	3.40	4.50	3.92	4.04	3.53	4.63	4.11	4.46	4.31	3.76
8.7. Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?	4.40	4.75	3.51	3.31	4.39	3.90	3.87	3.43	4.34	4.06	4.28	4.18	3.65
8.8. Да ли су извештаји интерне и екстерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештаји односе?	4.35	4.75	3.58	3.27	4.58	3.89	3.73	3.40	4.43	3.91	4.29	4.12	3.61
8.9. Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола?	3.44	4.50	2.94	2.90	3.75	3.22	3.03	2.95	3.25	2.99	3.19	3.10	3.00
8.10. Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле? (одговарају корисници који имају акциони план)	4.56	4.50	3.75	3.83	4.17	4.33	3.46	3.85	3.81	3.77	3.60	3.71	3.80
8.11. Да ли се спроводе одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом? (одговарају корисници који имају акциони план)	4.33	4.00	3.11	3.26	3.52	3.31	3.29	3.30	3.39	2.87	3.13	3.09	3.22
8.12. Уколико је ваша организација директни корисник буџетских средстава који има индиректне кориснике буџетских средстава у својој надлежности, да ли пратите функционисање њихових система интерних контрола? (попуњавају само директни корисници буџетских средстава који у својој надлежности имају индиректне кориснике буџетских средстава)	2.71	/	2.57	/	/	/	/	2.64	2.92	/	/	2.92	2.90
8.13. Уколико је ваша организација директни корисник буџетских средстава који има индиректне кориснике буџетских средстава у својој надлежности, да ли пратите реализацију њихових циљева? (попуњавају само директни корисници буџетских средстава који у својој надлежности имају индиректне кориснике буџетских средстава)	3.29	/	2.00	/	/	/	/	2.64	3.57	/	/	3.57	3.48
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4.02	4.75	3.21	3.25	4.18	3.68	3.49	3.23	3.61	3.52	3.68	3.54	3.37

Табела 2. Приказ резултата о управљању неправилностима (у %)

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА			
КЈС		Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	Да ли се решавају потврђене неправилности? (одговарају само организације које су имале потврђене сумње на неправилности)
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	6,98	100,00
	ООСО	0,00	/
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	4,17	100,00
	ИКБС	3,47	96,55
	ЈП	25,00	88,89
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	9,20	100,00
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	9,42	100,00
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	4,71	96,97
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	10,06	88,24
	ИКБС	7,61	97,06
	ОСТАЛИ КЈС	9,13	100,00
	ЛОКАЛ - УКУПНО	8,53	96,00
УКУПНО - СВИ КЈС		5,84	96,55

Табела 3. Приказ резултата о начину на који су решаване неправилности у организацији (у %)

Потврђене неправилности су решаване: (одговарају само организације у оквиру којих су решаване потврђене неправилности)				
КЈС		Унутар организације	Ван организације	Унутар и ван организације
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	33,33	0,00	66,67
	ООСО	0,00	0,00	0,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	100,00	0,00	0,00
	ИКБС	66,07	1,79	32,14
	ЈП	62,50	0,00	37,50
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	75,00	0,00	25,00
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	55,56	0,00	44,44
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	64,58	1,04	34,38
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	60,00	0,00	40,00
	ИКБС	72,73	0,00	27,27
	ОСТАЛИ КЈС	45,83	0,00	54,17
	ЛОКАЛ - УКУПНО	61,11	0,00	38,89
УКУПНО - СВИ КЈС		63,10	0,60	36,31

Табела 4. Приказ резултата по питањима функционисања система у условима пандемије (у %)

Означите изјаве које су примењиве на Вашу организацију уопштено гледано услед пандемије:							
КЈС		Циљеви су остварени у мањој мери	Циљеви нису остварени у планираним роковима	Обим посла се повећао	Ниво контрола је био смањен	Прилагодили смо планове рада ситуацији	Ништа од наведеног
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	4,65	4,65	25,58	6,98	86,05	4,65
	ООСО	0,00	25,00	50,00	0,00	100,00	0,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	8,33	4,17	37,50	0,00	81,94	2,78
	ИКБС	7,84	5,09	26,77	1,92	88,62	3,05
	ЈП	27,78	25,00	8,33	2,78	91,67	0,00
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	21,84	9,20	13,79	3,45	88,51	2,30
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	30,37	6,81	54,97	6,81	78,53	3,14
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	10,75	5,75	28,86	2,47	87,49	3,00
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	16,57	12,43	14,20	9,47	81,07	4,73
	ИКБС	21,48	4,03	8,72	1,12	89,49	1,57
	ОСТАЛИ КЈС	25,10	6,46	18,25	4,56	76,81	3,04
	ЛОКАЛ - УКУПНО	21,62	6,37	12,63	3,75	84,07	2,62
УКУПНО - СВИ КЈС		13,95	5,94	24,08	2,85	86,49	2,88

Табела 5. Приказ резултата о коришћењу методолошких алата за успостављање и даљи развој система ФУК-а (у %)

Да ли се за успостављање и даљи развој система ФУК користите неке од наведених методолошких алата доступних на web-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?							
КЈС		Смернице за управљање неправилностима	Смернице за управљање ризицима	Смернице о управљачкој одговорности	Смернице о систему делегирања	Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава	Ништа од наведеног
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	41,86	74,42	37,21	27,91	18,60	18,60
	ООСО	100,00	100,00	75,00	75,00	0,00	0,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	36,11	47,22	30,56	15,28	55,56	18,06
	ИКБС	23,35	39,64	17,37	7,07	41,86	32,75
	ЈП	47,22	77,78	47,22	25,00	22,22	13,89
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	43,68	63,22	39,08	24,14	29,89	21,84
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	38,22	49,21	29,84	14,66	21,47	35,08
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	26,91	43,22	20,87	9,61	39,09	31,34
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	44,97	61,54	33,14	23,67	22,49	27,81
	ИКБС	17,67	34,00	12,53	5,59	40,49	36,91
	ОСТАЛИ КЈС	33,84	61,60	25,10	13,69	30,80	16,35
	ЛОКАЛ - УКУПНО	27,76	47,55	20,25	11,49	34,13	29,01
УКУПНО - СВИ КЈС		27,16	44,50	20,69	10,16	37,63	30,65

Прилог 3. Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију

ЦЕНТРАЛНИ НИВО

Табела 1. Број успостављених ИП, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС на централном нивоу у 2021. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИП	Функционално успостављена ИП	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	31	23 ⁴⁵	19	106	67
	ООСО	4	4	4	32	29
	Остали ДКБС	63	23	18	45	39
	ИКБ ⁴⁶	862	19	8	14	15
	ЛП на централном нивоу	32	29	21	121	83
	Други и остали КЈС	59	34	21	61	51
	Корисници РФЗО	133	64	34	97	70
	Укупно	1184	196	125	476	354

ИП је нормативно и функционално успостављена у свим ООСО; систематизовано је 32 радних места, а ИП обављају 29 интерних ревизора. Код свих осталих КЈС на централном нивоу, осим министарстава и ООСО, нормативно је успостављена функција ИП код 169, а функционално код 102 корисника; систематизовано је 338 радних места, а ревизију обавља 258 интерних ревизора.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 10% у броју нормативно успостављених ревизија, 6% у броју функционално успостављених ревизија, као и раст од 1% у броју систематизованих радних места, али и 3% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2021. у односу на 2020. годину. Овом расту највише је допринео раст код категорије корисника РФЗО, тј. здравствених установа у јавном сектору.

⁴⁵ Овај број обухвата нормативно успостављену ИП у 19 министарстава (према достављеним Годишњим извештајима) и посебно успостављену ИП у четири управе (Управа за трезор, Пореска управа и Управа царина у саставу МФИН и Управа за аграрна плаћања у саставу Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде).

⁴⁶ Приказан је само број ИКБС на централном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИП, а не и сви остали ИКБС којима послове ИП обавља надлежни директни буџетски корисник у складу са чланом 5. став 3. Правилника ИП.

МИНИСТАРСТВА

ИР је нормативно успостављена у 19 од укупно 21 министарства. Сва министарства су доставила Годишње извештаје. У министарствима су укупно систематизована 67 радна места, а ИР обавља 46 интерних ревизора, што је раст од 7% у односу на прошлу годину. У Министарству за људска и мањинска права и Министарству за бригу о породици и демографију, која су формирана претходне године, још није ни нормативно успостављена функција интерне ревизије.

Табела 2. Функција ИР по министарствима у 2021. години

Назив министарства	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	Министарство обухвата индиректне КЈС
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	Не	Не	0	Нема ⁴⁷
Министарство за бригу о породици и демографију	Не	Не	0	Нема
Министарство за бригу о селу	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0	Нема
Министарство заштите животне средине	Да	Не	0	Нема
Министарство омладине и спорта	Да	Не	1	Не
Министарство за европске интеграције	Да	Да	1	Нема
Министарство привреде	Да	Да	1	Да
Министарство трговине, туризма и телекомуникација	Да	Да	1	Нема
Министарство спољних послова	Да	Не	2	Нема
Министарство рударства и енергетике	Да	Да	2	Нема
Министарство грађевине, саобраћаја и инфраструктуре	Да	Да	2	Нема
Министарство државне управе и локалне самоуправе	Да	Да	2	Нема
Министарство за рад, запошљавање,	Да	Да	2	Да

⁴⁷ Министарство нема индиректне КЈС у својој надлежности.

Назив министарства	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	Министарство обухвата индиректне КЈС
борачка и социјална питања				
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Да	Да	3	Нема
Министарство просвете, науке и технолошког развоја	Да	Да	3	Да
Министарство здравља	Да	Да	3	Не
Министарство финансија	Да	Да	3	н/п
Министарство правде	Да	Да	3	Да
Министарство одбране	Да	Да	4	Не
Министарство културе и информисања	Да	Да	4	Да
Министарство унутрашњих послова	Да	Да	9	Да

Као што се може видети из Табеле 2, у Министарству за бригу о селу нормативно успостављена функција ИР није у складу са Правилником ИР, односно ово министарство нема систематизовану јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

Што се тиче функционалне ИР, тј. ИР која је израдила минимум један ревизорски извештај у току извештајног периода, она је успостављена код 15 министарстава. У 13 министарстава јединице за ИР немају запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Као разлог за овакво стање, министарства су навела ограничења у запошљавању у оквиру мера штедне РС, ниске плате у јавном сектору у односу на приватни сектор, као и природан одлив, што је за последицу имало одлазак интерних ревизора из јавног сектора и отежано ангажовање нових. Поредићи податке са претходном годином, примећује се благи раст у броју запослених интерних ревизора, код категорије министарства.

ЛОКАЛНИ НИВО

Табела 3. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС ЈЛС у 2021. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Локални и ниво	ДКБС ЈЛС	118	79	40	146	100

КЈС		Достављено извештаја	Норматив на ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
	ИКБ ЈЛС ⁴⁸	185	0	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	160	84	46	106	84
	Укупно	463	163	86	252	184

Од пристиглих 118 извештаја из АПВ, града Београда, градова и општина, код 79 директних корисника средстава ЈЛС нормативно је успостављена функција ИР, 40 директних корисника средстава ЈЛС има функционално успостављену ИР која је израдила минимум један ревизорски извештај у току извештајног периода. Укупан број систематизованих радних места за наведене кориснике је 146, а број попуњених радних места за интерног ревизора износи 100.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, може се уочити раст од 12% у броју нормативно успостављених ревизија и 2% функционално успостављених ревизија, раст од 3% у броју систематизованих радних места и 2% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2021. у односу на 2020. годину.

Као што се може видети из Табеле 4, АПВ има успостављену нормативну и функционалну ИР у складу са Правилником ИР. Што се тиче градова, три од 28 градова нису доставили Годишње извештаје за 2021. годину. Од оних који су послали Годишњи извештај, 12 градова није нормативно успоставило ИР у складу са Правилником ИР, тј. јединицу за ИР са минимум три систематизована радна места. Такође, 21 од укупно 28 градова нема попуњену јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

Табела 4. Функција ИР код најзначајнијих КЈС на локалу у 2021. години

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	КЈС обухвата индиректне КЈС
АП Војводина	Да	Да	4	н/п
Град Београд	Да	Да	16	Да
Нови Сад	Да	Да	5	Да
Ниш	Да	Да	3	Да

⁴⁸ Приказан је само број ИКБС на локалном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИР, а не и сви остали ИКБС којима послове ИР обавља надлежни директни буџетски корисник у складу са чланом 6. став 2. и 4. Правилника ИР.

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	КЈС обухвата индиректне КЈС
Суботица	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Крагујевац	Да	Да	4	Да
Нови Пазар	Да	Да	4	Да
Крушевац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Врање	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	2	Да
Кикинда	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	1	Да
Панчево	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Сремска Митровица	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	2	н/п
Лозница	Да	Да	2	Да
Пирот	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Пожаревац	Да	Да	1	Да
Прокупље	Да	Да	3	Да
Јагодина	Не	Не	0	н/п
Ужице	Да	Да	5	Да
Зрењанин	Да	Да	2	Да
Бор	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Ваљево	Да	Да	2	Да
Чачак	Да	Не	0	Не
Лесковац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0	н/п
Вршац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	1	Да
Краљево	Да	Не	1	Да

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	КЈС обухвата индиректне КЈС
Шабац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Зајечар	н/п ⁴⁹			
Сомбор				
Смедерево				

БРОЈ РЕВИЗОРА КОД КЈС

У Табели 5, приказан је укупан број КЈС на нивоу целог јавног сектора који имају функционално успостављену функцију ИР и минимум једно попуњено радно место интерног ревизора, односно 180 КЈС⁵⁰. Процентуално, КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора, је 63%, са два интерна ревизора је 12%, док је са три и више интерних ревизора 25%. У односу на претходну годину, приметан је благи тренд повећања удела појединачних интерних ревизора у укупном броју успостављених интерних ревизија, што говори о процесу успостављања ИР углавном код малих корисника јавних средстава у претходном извештајном периоду.

Табела 5. Преглед броја КЈС који имају успостављену функцију ИР са попуњеним радним местом интерног ревизора

КЈС		1 ревизор	2 ревизора	3 и више ревизора
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	3	4	12
	ООСО	0	0	3
	Остали ДКБС	9	2	3
	ИКБ	6	0	0
	ЛП на централном нивоу	9	3	8
	Други и остали КЈС	15	1	2
	Корисници РФЗО	23	2	5
	Укупно	65	12	33
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	25	4	8
	ИКБ ЈЛС	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	23	5	5
	Укупно	48	9	13
Укупно у РС		113	21	46
Укупно КЈС са попуњеним радним местима ИР		180		

⁴⁹ Наведени градови нису доставили Годишњи извештај за 2021. годину.

⁵⁰ Функционалну ИР има укупно 211 КЈС. Када се од овог броја одузме број КЈС код којих други КЈС обављају послове ИР по основу споразума, као и број КЈС који су ангажовали лица по уговору да обављају послове ИР, добија се 180 КЈС.

Прилог 4. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије

(заглавље корисника јавних средстава)

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О ОБАВЉЕНИМ РЕВИЗИЈАМА И АКТИВНОСТИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

за 2021. годину

ОПШТИ ДЕО

1. ОПШТИ ПОДАЦИ О КОРИСНИКУ ЈАВНИХ СРЕДСТАВА:	
Руководилац корисника јавних средстава (назив функције, име и презиме):	
Назив јединице за интерну ревизију/ име и презиме интерног ревизора ⁵¹ :	
Руководилац јединице за интерну ревизију (назив функције, име и презиме):	
Телефон:	Електронска адреса:
Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБ КЈС) из Списка корисника јавних средстава:	
Укупан износ планираних расхода за извештајни период (за корисника јавних средстава, у динарима):	
Укупан број извршилаца на систематизованим радним местима (из интерног општег акта корисника јавних средстава), на дан 31. децембар:	
Укупан број попуњених радних места, на дан 31. децембар:	
2. ПОДАЦИ О ЈЕДИНИЦИ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ И ИНТЕРНИМ РЕВИЗОРИМА	
2.1. Интерна ревизија је нормативно успостављена ⁵² :	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

⁵¹ У случају да није успостављена јединица за интерну ревизију.

⁵² Нормативно успостављена интерна ревизија је интерна ревизија која је успостављена актом о систематизацији и опису радних места организације или споразумом о обављању интерне ревизије у складу са чланом 3. тач. 2) и 3) 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.

2.2. Ако је одговор ДА, навести назив, број и датум акта:				
2.3. Навести број полазника који су у поступку обуке за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору: ⁵³				
<ul style="list-style-type: none"> - теоријска - теоријска и практична 				
2.4. Интерна ревизија успостављена је на један од следећих начина:				
<ul style="list-style-type: none"> 1) <input type="checkbox"/> успостављањем независне јединице за интерну ревизију 2) <input type="checkbox"/> интерни ревизор 3) <input type="checkbox"/> оснивањем заједничке јединице за интерну ревизију више корисника јавних средстава 4) <input type="checkbox"/> споразумом о обављању послова интерне ревизије са другим корисником јавних средстава. 				
У случају да је закључен споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију, навести називе КЈС који оснивају заједничку јединицу, број и датум споразума:				
У случају да је закључен споразум о обављању послова интерне ревизије са другим КЈС, навести назив тог КЈС, број и датум споразума:				
2.5. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор организационо и функционално је директно и искључиво одговорна руководиоцу корисника јавних средстава?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.6. Ако је одговор НЕ, навести коме је одговорна и разлог:				
2.7. Уколико је КЈС директни буџетски корисник, који има индиректне буџетске кориснике у својој надлежности, да ли јединица за интерну ревизију, на основу процене ризика у складу са сопственим планом рада, врши послове интерне ревизије код индиректних буџетских корисника у својој надлежности? ⁵⁴				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
2.9. Руководилац јединице за интерну ревизију је именован?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.10. Ако је одговор ДА, да ли именовани руководилац јединице за интерну ревизију испуњава услове у погледу радног искуства прописане чланом 22. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору (“Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.11. Кадровска попуњеност и вредновање радних места интерних ревизора у јединици интерне ревизије/интерни ревизор (уписати бројчане податке):				
Назив радног места	Систематизовани број извршилаца	Попуњени број извршилаца	Коефицијент радног места	Висина основице за обрачун зараде (у децембру)
1	2	3	4	5

⁵³ Укључујући и полазнике којима је поступак обуке почео пре периода извештавања и који је још у току.

⁵⁴ Попуњавају само КЈС који су директни буџетски корисници и који у својој надлежности имају индиректне буџетске кориснике.

Доставите списак са именом, презименом, називом радног места и бројем сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору ⁵⁵ , за све запослене на пословима интерне ревизије у извештајном периоду - у прилогу овог извештаја.				
2.12. Интерни ревизори обављају искључиво послове интерне ревизије?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
2.13. Ако је одговор НЕ, навести које послове и разлог обављања:				
2.14. Интерни ревизори имају потпуно, слободно и неограничено право приступа:				
а) целокупној документацији и евиденцијама			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
б) подацима и информацијама на свим носиоцима података			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
ц) руководиоцу корисника јавних средстава			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
д) особљу (руководиоцима и запосленима)			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
е) материјалној имовини			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
2.15. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
3. ПРИМЕНА СТАНДАРДА И МЕТОДОЛОГИЈЕ РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ				
Примена Приручника за интерне ревизоре				
3.1. Интерни ревизори користе Приручник за интерне ревизоре, који је израдила Централна јединица за хармонизацију?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
3.2. Интерни ревизори користе друге приручнике, осим Приручника за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
3.3. Ако је одговор ДА, навести разлог:				
3.4. Интерни ревизори у обављању појединачне ревизије у потпуности се придржавају фаза ревизорског поступка предвиђених Приручником за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
3.5. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
Повеља интерних ревизора				
3.6. Руководилац корисника јавних средстава и руководилац јединице за интерну ревизију/интерни ревизор потписали су повељу интерних ревизора?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
3.7. Ако је одговор ДА, доставити повељу, уколико је било промена текста или потписника у извештајном периоду, у прилогу овог извештаја.				
3.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
Примена стандарда интерне ревизије и Етичког кодекса за интерну ревизију				
3.9. Да ли интерни ревизори спроводе ревизију у складу са међународним стандардима интерне ревизије?			Да <input type="checkbox"/>	Не <input type="checkbox"/>
3.10. Ако је одговор НЕ, навести разлоге:				

⁵⁵ Заводни број сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору се уноси само за запослене на пословима интерне ревизије који су стекли ово звање у складу са Правилником о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 9/2014).

3.11. Да ли су сви интерни ревизори потписали Етички кодекс интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.12. Да ли интерни ревизори у раду примењују начела и правила Етичког кодекса за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.13. Ако је одговор НЕ, навести разлоге и случајеве непримењивања:	
Примена методолошких алата Централне јединице за хармонизацију	
3.14. Да ли у обављању интерне ревизије користите неке од наведених методолошких алата доступних на web-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?	
1) <input type="checkbox"/> Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију; 2) <input type="checkbox"/> Алати за ревизију ИПА фондова Европске уније; 3) <input type="checkbox"/> Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката - „хоризонтална ревизија“; 4) <input type="checkbox"/> Алати за извођење ревизија информационих система и система безбедности информација код корисника јавних средстава.	
Обављање интерне ревизије	
3.15. Стратешки план интерне ревизије израђен је на основу процене ризика?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.16. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.17. Стратешки план интерне ревизије одобрио је руководиоца корисника јавних средстава у складу са одредбама члана 24. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору (“Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.18. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.19. Стратешки план интерне ревизије је доступан свим запосленима и руководиоцима (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет, односно интернет странама организације)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.20. Годишњи план интерне ревизије израђен је на основу стратешког плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.21. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.22. Годишњи план интерне ревизије одобрио је руководиоца корисника јавних средстава у складу с одредбама члана 25. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору (“Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.23. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.24. Годишњи план интерне ревизије је доступан свим запосленима и руководиоцима (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет односно, интернет странама организације)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Извршење годишњег плана интерне ревизије⁵⁶	
3.25. Укупан број планираних услуга уверавања према годишњем плану:	

⁵⁶ Односи се на годину за коју се овај годишњи извештај подноси.

3.26. Укупан број накнадно планираних („по захтеву”) услуга уверавања:	
3.27. Укупан број обављених услуга уверавања за које су сачињени коначни ревизорски извештаји:	
3.28. Разлози неизвршавања планираног броја услуга уверавања (навести разлоге):	
3.29. Укупан број обављених саветодавних услуга за које су сачињени извештаји:	
3.30. Да ли се руководиоцу корисника јавних средстава редовно достављају ревизорски извештаји и извештаји саветодавних услуга?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.31. Одговорно лице субјекта ревизије попуњава и одлучује о Плану извршења препорука у коме су наведене прихваћене препоруке и радње које је потребно предузети, одговорна лица за извршење препорука и рокови?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.32. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.33. За дате препоруке у ревизорским извештајима јединица за интерну ревизију /интерни ревизор води евиденцију са подацима потребним за праћење примене препорука?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.34. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.35. Број услуга уверавања за праћење извршења препорука („follow up”), од укупно планираних услуга уверавања:	
3.36. Број препорука које су накнадно праћене („follow up”) из претходног извештајног периода?	
Број датих препорука и број спроведених препорука у извештајном периоду	
3.37. Број датих препорука у ревизорским извештајима ⁵⁷ :	
3.38. Број неприхваћених препорука у ревизорским извештајима:	
3.39. Број спроведених препорука:	
3.40. Број датих препорука којима није истекао рок за спровођење:	
3.41. Број датих препорука којима је истекао рок за спровођење:	
3.42. Ако постоје неспроведене препоруке, којима је истекао рок за спровођење, навести разлоге неспровођења:	
Спровођење препорука из претходног извештајног периода:	
3.43. Број спроведених препорука које су дате у претходном извештајном периоду, а спроведене у претходном и у овом извештајном периоду, кумулативно:	
3.44. Ако постоје неспроведене препоруке из претходног извештајног периода којима је истекао рок за спровођење, у овом извештајном периоду, навести разлоге неспровођења:	
Ревизорски одбор	
3.45. Да ли је образван ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.46. Да ли је ревизорски одбор састављен од независних чланова, са одговарајућим стручним квалификацијама?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

⁵⁷ Укупан број датих препорука у извештајном периоду мора бити једнак збиру препорука из свих обављених ревизија у извештајном периоду приказаних у Посебном делу: Преглед обављених ревизија.

3.47. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са стратешким и годишњим планом интерне ревизије пре одобрења плана?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.48. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са извршењем годишњег плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.49. Навести послове ревизорског одбора:	
Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора ⁵⁸	
3.50. Да ли интерна ревизија КЈС води евиденцију о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у складу са чланом 10. став 2. Правилника о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 15/2019)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Оцена квалитета рада јединице за интерну ревизију: ⁵⁹	
3.51. Да ли је руководилац интерне ревизије утврдио програм за оцену квалитета рада јединице за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.52. Да ли руководилац интерне ревизије спроводи интерно оцењивање (стални прегледи и периодично самооцењивање) у складу са чланом 19. став 2. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.53. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.54. Да ли је у КЈС спроведена екстерна оцена квалитета у последњих пет година у складу са чланом 19. став 3. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Препоруке из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину ⁶⁰	
3.55. Да ли сте упознати са садржином препорука датим корисницима јавних средстава из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину (стр. 71-73)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.59. Да ли спроводите дате препоруке из области интерне ревизије из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину, које се односе на вашу организацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.60. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
Преглед обављених ревизија и саветодавних услуга	
Преглед обављених ревизија и саветодавних услуга приказати у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ	
4. ПРЕДЛОЗИ ЗА РАЗВОЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	

⁵⁸ Попуњавају КЈС код којих запослени интерни ревизори поседују сертификат о стеченом знању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.

⁵⁹ Попуњавају КЈС који имају успостављену јединицу за интерну ревизију.

⁶⁰ Текст Консолидованог годишњег извештаја за 2020. годину је доступан на интернет страници: <https://mfin.gov.rs/o-ministarstvu/dokumenti3>

4.1. Навести укратко активности које су планиране или реализоване у погледу развоја интерне ревизије у вашој организацији:

4.2. Ваши предлози за развој и унапређење интерне ревизије (уопштено):

НАПОМЕНЕ:

5. Мишљење интерне ревизије о нивоу успостављености финансијског управљања и контроле унутар корисника јавних средстава

5.1. Навести мишљење интерне ревизије о успостављеном нивоу финансијског управљања и контроле у извештајном периоду на основу обављених ревизија (унети до три кључна налаза):

6. ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА У УСЛОВИМА COVID-19 ПАНДЕМИЈЕ

6.1. Означите изјаве које су примењиве на рад интерне ревизије уопштено гледано услед COVID-19 пандемије:

- 1) Циљеви су остварени у мањој мери.
- 2) Циљеви нису остварени у планираним роковима.
- 3) Обим посла се повећао.
- 4) Ниво контрола је био смањен.
- 5) Прилагодили смо планове рада ситуацији.
- 6) Ништа од наведеног.

6.2. Додатна запажања о функционисању Вашег система у условима COVID-19 пандемије:

Адреса корисника јавних средстава:

(потпис руководиоца јединице за интерну ревизију/интерног
ревизора)

(потпис руководиоца корисника јавних средстава и печат)

ПОСЕБНИ ДЕО

1. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ РЕВИЗИЈА ⁶¹								
Навести све обављене ревизије у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и основним препорукама за сваку ревизију.								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке ⁶² :								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке: ⁶³								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке:								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке:								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке:								

⁶¹ Умножити табелу 2 према потреби, односно броју обављених ревизија.

⁶² Уписати број препорука према врсти препоруке (области): **1- Интерна правила и процедуре; 2 - Планирање; 3 - Примања и приходи; 4 - Јавне набавке и уговарање; 5 - Запослени плате и накнаде; 6 - Плаћања и пренос средстава; 7 - Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање; 8 - Информациони системи.**

⁶³ Уписати текст препорука из резимеа ревизорског извештаја.

2. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ РЕВИЗИЈА (табела за умножавање)

Навести све обављене ревизије у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и основним препорукама за сваку ревизију.

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

3. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА⁶⁴

Навести све обављене саветодавне услуге у извештајном периоду, са кратким описом из извештаја о саветодавној услузи.

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

⁶⁴ Умножити табелу 4 према потреби, односно броју обављених саветодавних услуга.

4. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА (табела за умножавање)

Навести све обављене саветодавне услуге у извештајном периоду, са кратким описом из извештаја о саветодавној услузи.

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

5. СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ (табела за умножавање) ⁶⁵				
Ред. бр.	Име	Презиме	Назив радног места	Број сертификата ОИРЈС
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

⁶⁵ Умножити поља табеле 5 према потреби, односно броју запослених на пословима интерне ревизије.

Прилог 5. Изјава о интерним контролама

Назив корисника јавних средстава

Прилог 1а

Изјава о интерним контролама за година годину⁶⁶

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину назив *КЈС-а*, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије⁶⁷, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца *КЈС*

Изјављујем да сам стекао/ла увереност у разумној мери о нивоу усклађености система финансијског управљања и контроле са међународним стандардима интерне контроле, да систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

У место,
датум

(потпис руководиоца
корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца *КЈС*
назив функције руководиоца *КЈС*

⁶⁶ Образац Изјаве о интерним контролама која се доставља ако нису уочене слабости у систему интерних контрола

⁶⁷ Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину⁶⁸

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину назив *КЈС-а*, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије⁶⁹, за година годину, као и других доступних информација

Ја, *име и презиме, назив функције руководиоца КЈС*

Изјављујем да сам стекао/ла увереност у разумној мери о нивоу усклађености система финансијског управљања и контроле са међународним стандардима интерне контроле и да у систему интерних контрола постоје одређене слабости⁷⁰ које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року.

Изјављујем да, и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

У место,
датум

(потпис руководиоца

корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца КЈС
назив функције руководиоца КЈС

⁶⁸ Образац Изјаве о интерним контролама која се доставља ако су уочене слабости у систему интерних контрола

⁶⁹ Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

⁷⁰ Оцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле којима нисте задовољни, слабости на које су указале ревизије или су уочене у самој организацији и сл.

Прилог 6. Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2021. годину

ЦЈХ редовно прати препоруке дате од ЕК у оквиру процеса придруживања у контексту поглавља 32 – Финансијски надзор. Најважније препоруке за 2021. годину су:

Препорука 1	Обезбедити политичку подршку на високом нивоу
Статус	Реализовано
Праћење	КГИ се усваја на Влади, претходно се разматра на одговарајућим одборима Владе, Закључак Владе којим се КГИ усваја садржи сиже најбитнијих препорука каоје се достављају кључним КЈС на реализацију
Препорука 2	Осигурати пуну усклађеност правног основа ИФКЈ са хоризонталним правним оквиром
Статус	Реализација треба да почне
Праћење	У оквиру ПРУЈФ 2021-2025. планирана је активност чији ће резултат бити анализа кохерентности ИФКЈ регулативе са осталом хоризонталном регулативом.
Препорука 3	Започнети са спровођењем екстерних колегијалних прегледа рада јединица интерне ревизије
Статус	Реализација у току
Праћење	Уз подршку ГИЗ унапређена је основна методологија за екстерну оцену квалитета ИР по принципу колегијалног прегледа, и пилотиран је преглед у Министарству финансија и ЕМС. Извештај са спроведене екстерне евалуације квалитета је предат интерној ревизији ЕМС-а и Министарства финансија. Раније је припремљена радна верзија нацрта правилника за надзор над радом ИР. Прва група интерних ревизора је обучена кроз наведено пилотирање за обављање екстерне оцене квалитета, а припремљен је и иницијални материјал за обуку будућих оцењивача. Ова активност је директно усмерена на поштовање међународнио прихваћених стандарда ИР који подразумевају да свака јединица ИР најмање једном буде оцењена екстерно у периоду од пет година како би могла да истакне да функционише у складу са стандардима. Усвајање и примена правилника којим надзор над радом ИР треба да буде прописан је у директној вези са обезбеђивањем одрживог модела финансирања колегијалног прегледа, као и обезбеђивање накнада за рад за ИР који обављају ову врсту прегледа.

Препорука 4	Побољшати употребу годишњег извештаја ЦЈХ као алата за побољшање ИФКЈ и осигурати његово благовремено објављивање
Статус	Реализација у току, континуирано
Праћење	<p>Све најважније категорије КЈС у складу са листом КЈС Управе за трезор обухваћене су анализама стања ФУК и ИР које спроводи ЦЈХ, и у оквиру тога су приказане слабости а КЈС су дате су препоруке за успостављање и унапређење система ФУК и активности ИР. Погледати одговор који се односи на препоруку за Владу (Препорука 1).</p> <p>Извештај је комплексан и детаљан и заснован на напредним и опсежним анализама. Његов садашњи изглед је последица препорука ЕК и рада са СИГМА, али и континуираном унапређивањем од стране ЦЈХ. То су разлози због којих његова припрема дуго траје. Увођењем апликације за електронско извештавање је убрзан поступак иницијалне обраде података, али ниво анализа је паралелно додатно унапређен. Евентуална бржа продукција извештаја би била могућа када би се рок за подношење од стране КЈС померио унапред што није могуће због календара финансијског извештавања и преклапања које би настало.</p>
Препорука 5	Наставити са радом на успостављању свеобухватног система за откривање и поступање са неправилностима (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)
Статус	Реализација у току
	Сви КЈС у оквиру годишњег извештаја о стању система ФУК дужни су да попуне упитник у делу у којем су предвиђена питања која се односе на управљање неправилностима које прати ЦЈХ, с обзиром да је ФУК Правилником Руководилац корисника јавних средстава дужан да успостави систем за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар корисника јавних средстава, као и систем извештавања, односно да предузима мере за умањење ризика од неправилности.
Препорука 6	Слабости у управљању учинком и линијама одговорности између независних тела и њихових матичних институција, решававати као део постојећих залагања у оквиру реформе јавне управе (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)
Статус	Реализација у току

<p>Праћење</p>	<p>У оквиру посебног циља 6 нове Стратегије РЈУ: Одговорност и транспарентност, две мере су усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији. У оквиру прве се постављају системска решења (успостављање системских решења за управљачку одговорност у органима јавне управе, која садрже активности за унапређење делегирања одговорности, јасних линија одговорности међу институцијама и мерења учинка на институционалним нивоу, као и успостављање Регистра носилаца јавних овлашћења), а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком (Унапређење вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи (Успостављање механизма за управљање према учинку органа јавне управе)). Одређени аспекти који се тичу делегирања, као и даља имплементација учинка КЈС на централном нивоу, биће даље обрађени кроз стуб одговорности у оквиру нове Стратегије РЈУ.</p> <p>За детаље погледати део 3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности.</p>
<p>Препорука 7</p>	<p>Уградити управљачку одговорност у административну културу и ојачати функционисање система интерне контроле и активности интерне ревизије (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)</p>
<p>Статус</p>	<p>Реализација у току</p>
<p>Праћење</p>	<p>У оквиру посебног циља 6: <i>Одговорност и транспарентност</i> у оквиру Стратегије РЈУ спроводе се две мере усмерене на побољшање управљачке одговорности. У оквиру прве постављају се системска решења, а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком. Активност усмерена на измену регулаторно-методолошког оквира је у току у оквиру које је израђен аналитички извештај са препорукама за унапређење управљачке одговорности у јавној управи Републике Србије, као и подршку имплементацији. Аналитички извештај обухвата више аспеката управљачке одговорности у Републици Србији: делегирање одговорности и овлашћења, управљање учинком и оцењивање, као и организациону културу. Након завршених билатералних састанака са члановима РГ, приступило се изради мапе пута за даље унапређење управљачке одговорности са предлогом</p>

	<p>конкретних решења. Планирано је да мапа пута буде завршена током септембра 2022. године. Додатна мера детаљније унапређује рад Аналитичких јединица (Унутрашње јединице за планска документа и подршку управљању јавним политикама), као што је предвиђено и у оквиру Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом 2021-2025 (кроз подршку организационом успостављању и унапређењу компетенција, али и формулисањем системског приступа за управљање подацима и информационом основом.</p>
Препорука 8	<p>Успоставити ефикасну функцију интерне ревизије у свим централним буџетским институцијама – основати јединице за интерну ревизију и попунити капацитете (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)</p>
Статус	<p>Реализација у току</p>
Праћење	<p>На централном нивоу власти, најприметнији је недовољан број ревизора у министарствима. Редовно се прати стање попуњености јединица ИР код КЈС из годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР, и у КГИ се дају препоруке ради успостављања и попуњавања капацитета ИР код КЈС. ЦЈХ је, у оквиру ПРУЈФ за 2021-2025. годину, одредила активности које су већ у току а имају за циљ израду и спровођење побољшаног процеса сертификације интерних ревизора, ефикаснију организацију ИР у јавном сектору, али и активно ради на системском побољшању положаја интерних ревизора и повећању атрактивности позива и конкурентности услова рада поводом промоције те професије. Предвиђена је измена прописа којом би се овај процес убрзао.</p>
Препорука 9	<p>Благовремено спроводити препоруке интерне ревизије и наставити рад на осигурању квалитета (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)</p>
Статус	<p>Реализација у току</p>
Праћење	<p>На побољшање правовремене примене препорука ИР велику важност има свест руководиоца о значају и улози ИР. ЦЈХ активно ради на подизању знања и свести руководиоца и запослених о значају ИФКЈ. ЦЈХ је унапредио и објавио Смернице за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР као и Модел за интерну оцену квалитета рада ИР на интернет страници МФИН/ЦЈХ.</p>

	<p>ЦЈХ, такође, редовно прати кроз КГИ спровођење препорука ИР код КЈС. У 2021. години порестао је број датих препорука (6143), а проценат спроведених је 53%. АП за Нови ПРУЈФ 2021-2025. укључује и додатне активности које могу утицати на унапређивање спровођења датих препорука:</p> <ul style="list-style-type: none"> - успостављање јединственог информационог система за интерну контролу у јавном сектору (који треба да омогући унификацију вођења и документовања послова ИР и евидентирање и праћење статуса налаза и датих препорука ИР кроз примену софтвера); - припреме и спровођења обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору; - увођење екстерне оцене квалитета по методи колегијалног прегледа - у сарадњи са ГИЗ се радило на унапређењу методологије за екстерну оцену квалитета ИР по методи колегијалног прегледа. До коначног преласка на колегијални преглед као метод екстерне оцене квалитета, ЦЈХ обавља екстерну оцену квалитета рада јединица за ИР по постојећој методологији, као свој редован посао.
Препорука 10	Обезбедити активно учешће Министарства финансија у активностима спровођења управљачке одговорности тако да циљеви буду повезани са ресурсима (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)
Статус	Реализовано, унапређење у току
Праћење	Нова генерација планских докумената има јасну везу са програмским буџетом. За сваку појединачну активност се у оквиру планских докумената наводи веза са програмским буџетом, а трошкови се процењују на нивоу сваке мере и активности за сваку годину имплементације. Имајући у виду да је имплементација овог приступа тек почела, планира његово даље унапређење кроз реализацију ПРУЈФ и Програм за унапређење управљања јавним политикама и регулаторну реформу. Програмом унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом предвиђен је посебан циљ 2: Јачање капацитета и примена инструмената за квалитетно креирање и праћење спровођења јавних

	<p>политика и прописа са мерама 2.1: Организационо успостављање унутрашњих јединица за планска документа и подршку управљању (УЈПД), и 2.2: Унапређење вештина руководиоца и државних службеника за припрему, праћење спровођења и извештавање о спровођењу планских документа и ефективнији систем финансијског управљања и контроле, док у оквиру подциља 1 ПРУЈФ постоји сет мера и активности намењених унапређивању ове области, углавном кроз унапређење средњорочних планова. С обзиром на то што средњорочни планови имају за последицу подизање управљачке одговорности (унапређење учинка и обезбеђивање транспарентности рада), а да се заснивају на усклађености програмског буџета и повезаних политика Владе са циљевима из стратешких планских докумената, представљају један од најзначајнијих алата на нивоу институције којим се повезују циљеви са ресурсима. Програмски буџет захтева од буџетских корисника да поднесу информације о својим циљевима, програмима и активностима, на основу чега Министарство финансија доноси одлуку о расподели буџетских средстава и утврђених лимита за сваког од корисника, што представља систем у коме се додела средстава базира на учинку, односно резултатима институција, док уједно даје одговоре на питања шта су њихови краткорочни и дугорочни циљеви и колико кошта њихово постизање. Додатно, повезивање докумената јавних политика са програмским буџетом, путем средњорочних планова, омогућава праћење трошкова спровођења.</p> <p>Такође, у прилог раду на повезивању ресурса са циљевима започело се са уношењем података у Јединствени информациони систем (ЈИС) која представља интерно средство за мониторинг на техничком нивоу.</p> <p>На нивоу реформских активности, ЦЈХ је препознат као незаобилазан учесник и фацилитатор у оквиру унапређивања управљачке одговорности у административној култури РС као члан Оперативне групе за унапређење управљачке одговорности под вођством ГЕНСЕК-а.</p>
<p>Препорука 11</p>	<p>Унапредити капацитете за спровођење стандарда интерне контроле на централном и</p>

	на локалном нивоу (поновљена препорука из Извештаја ЕК из 2020.)
Статус	Реализација у току
Праћење	<p>Годишњим извештајима које достављају КЈС прати се да ли су корисници упознати са препорукама ЦЈХ из КГИ и да ли се спроводи препорука ЦЈХ да се унапреди сегмент управљања ризицима у оквиру организације. ЦЈХ је предложила, а НАЈУ усвојила, да Општи програм обука државних службеника за 2021. годину садржи обуку: Алати интерне контроле и управљање ризицима. Ова обука на директан начин таргетира препоруку ЕК, као и препоруку из КГИ.</p> <p>ЦЈХ ће спроводити даље мере у циљу побољшања резултата у управљању ризицима код КЈС, што је у оквиру ПРУЈФ мере 4.1: Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора таргетирано активношћу 4.1.3: Унапређивање управљања ризицима код приоритетне групе КЈС на централном нивоу кроз директну подршку пројекта. За спровођење мера у оквиру новог ПРУЈФ, одређено је неколико индикатора везаних за област управљања ризицима: проценат приоритетних КЈС⁷¹ који су сачинили регистар ризика, просечна оцена приоритетне групе КЈС који ажурирају Регистар ризика (обављају процену ризика и преглед адекватности мера бар једном годишње), просечна оцена приоритетне групе КЈС⁷² код које руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (у вези реакције на ризик: прихватање, избегавање, умањивање или подела ризика) и просечна оцена приоритетне групе КЈС који извештавају руководство о ризицима.</p> <p>Унапређењу капацитета на централном нивоу допринеће и активност 4.1.4 Израда праткичних методолошких алата/производа знања из финансијског управљања и контроле прилагођених специфичностима појединих значајних група индиректних КЈС на централном нивоу (одабрани ресори), док је за локални ниво предвиђена активност 4.1.5 Подршка успостављању и унапређењу система ФУК на локалном нивоу.</p>

⁷¹ Министарства са органима управе у саставу, ООСО, ЈП која обављају делатност од јавног интереса и послују у складу са Законом о ЈП и градови

⁷² *Ibid.*

Прилог 7. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2020. годину

Редовно се прате и препоруке из Годишњег извештаја о ИФКЈ што се може видети у табели у наставку. Првих девет препорука се односе на систем ФУК, док се преостале препоруке односе на ИР.

Препорука 1	Руководиоци КЈС су кључна тачка у успостављању система ФУК по КОСО оквиру и неопходно је да се ангажују и одвоје адекватне ресурсе, пре свега по питању времена својих запослених и организације посла, и да уз помоћ методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, кроз редовно извештавање, достигну и демонстрирају КОСО стандарде који су у примени у њиховим организацијама. Ова препорука се приоритетно односи на КЈС који још увек не извештају о систему ФУК, а који спадају у неку од следећих категорија КЈС: директни корисници буџета РС, јединице локалне самоуправе, али и сви остали КЈС преко 250 запослених (редефинисане препоруке из 2019 и 2020. године).
Статус	Вишегодишња препорука, делимично реализовано
Праћење	<p>КГИ за 2020. годину је Закључком Владе достављен свим министарствима и правосудним институцијама првог реда на реализацију препорука. Имплементација КОСО принципа бележи континуиран напредак. У 2021. години, дошло је до значајног пораста броја достављених извештаја у односу на све претходне извештајне циклусе. КЈС су успешно доставили годишње извештаје путем апликације. Најзначајније институције и даље редовно извештавају о својим ФУК системима, али постоје изузеци. ЦЈХ је у 2020. и 2021. години припремила могуће измене регулативе која би обухватила и казнене одредбе за овај круг приоритетних корисника. Приоритетном кругу КЈС послати су дописи обавештења о обавези достављања годишњих извештаја за ФУК и ИР у складу са ЗоБС, као и да могу преузети материјале намењене за самоучење објављене на интернет страни МФИН/ЦЈХ, где је постављено и корисничко упутство за достављање извештаја електронским путем.</p> <p>Највећи проценат примене смерница из области ФУК идентификован је у групи ООСО и у групи ЈП и министарстава са органима управе у саставу. Група КЈС који су навели у својим годишњим извештајима да имају најмањи проценат примене смерница ЦЈХ су индиректни КЈС и на централном и на локалном нивоу. Од свих методолошких материјала ЦЈХ, све групе КЈС, у просеку највише за успостављање ФУК, су користиле Смернице за управљање ризицима и Смернице за ФУК за мале КЈС, док су најмање у употреби биле Смернице о систему делегирања.</p> <p>Највећи проценат КЈС на централном нивоу који су навели да не користе ништа од доступних методолошких материјала за успостављање ФУК је из групе корисника средстава РФЗО, док је на локалу та категорија индиректни КБС.</p>
Препорука 2	Испуњавање законске обавезе годишњег извештавања појединих КЈС
Статус	Делимично реализовано
Праћење	ЗоБС прописује обавезу годишњег извештавања о стању система ФУК за све КЈС. Годишњи извештај за 2020. годину није послао одређени број КЈС који представљају значајне КЈС, посебно када се узму у обзир годишњи приходи и расходи, статус и величина организације.

	<ul style="list-style-type: none"> - За 2021. годину ЈП „Национални парк Копаоник”, Парк природе „Мокра Гора” д.о.о и ЈП „Национални парк Шар планина”, као и градови Лозница и Прокупље нису ни ове године доставили горе поменуте годишње извештаје. - ЈП „Завод за уџбенике”, „Резерват Увац” д.о.о и град Краљево су испунили своју законску обавезу и доставили годишње извештаје.
Препорука 3	Најзначајнији КЈС путем сопственог примера би требало да представе позитивне ефекте и вредност коју креирају интерне контроле подизањем свести о ширењу и усвајању система ФУК код КЈС из њихове надлежности
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
Праћење	<p>Унапређење сарадње директних и индиректних КЈС ће се у ПРУЈФ 2021-2025. спроводити у оквиру мере 4.1: Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора, што је планирано кроз две припадајуће активности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4.1.4 Израда практичних методолошких алата/производа знања из финансијског управљања и контроле прилагођених специфичностима појединих значајних група индиректних КЈС на централном нивоу као подршка министарствима за кориснике јавних средстава њихове надлежности (неколико одабраних ресора на централном нивоу, укључујући и здравствене установе); - 4.1.5 Подршка успостављању и унапређењу система ФУК на локалном нивоу где учествују одабране ЈЛС и њихови индиректни корисници. <p>Део активности који укључује Министарство просвете, науке и технолошког развоја и школе у оквиру РЕЛОФ 2 пројекта је започет у другом кварталу 2021. године.</p> <p>Додатно, припремљени су планови за тестирање ширег опсега укључивања ЈЛС за буџетске кориснике из своје надлежности у оквиру РЕЛОФ 2 пројекта кроз Програм реформе локалне самоуправе 2021-2025, мера 2.4 Интензиван развој система интерне финансијске контроле у јавном сектору (ИФКЈ) на локалном нивоу и активност 2.4.1 Подршка успостављању/унапређењу адекватног система ФУК у 8 индиректних буџетски корисника из 3 ЈЛС (где су предвиђени обука, директна техничка подршка на терену, менторинг и умрежавање) као део успостављања система управљачке одговорности на нивоу ЈЛС.</p> <p>Детаљније информације о активностима из ПРУЈФ 2021-2025 погледати у Извештају о спровођењу ПРУЈФ за 2021. годину (https://mfin.gov.rs/dokumenti2/program-reforme-upravljanja-javnim-finansijama-pfm).</p>
Препорука 4	<p>Закључком Владе: 05 Број 400-7619/2021-02 од 26. августа 2021. године наложено је да Мапе пословних процеса треба да сачине:</p> <p>Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство здравља, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова; као и Регистар ризика - Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и</p>

	<p>водопривреде, Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова, док Стратегију управљања ризицима треба да усвоје: Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова</p>
Статус	Делимично реализовано
Праћење	<p>Мапе пословних процеса су израдила следећа министарства: Министарство правде, Министарство здравља, Министарство заштите животне средине, док остала горе наведена министарства и даље нису израдила Мапе пословних процеса.</p> <p>Регистар ризика су израдила Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарство заштите животне средине, док остала министарства наведена у Закључку Владе нису.</p> <p>Стратегију управљања ризицима нису усвојила следећа министарства: Министарство унутрашњих послова, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство спољних послова, Министарство за људска и мањинска права, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу.</p>
Препорука 5	<p>Закључком Владе наложено је да следећа ЈП, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине Мапе пословних процеса:</p> <p>Аеродроми Србије д.о.о, Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, ЈП „Аеродром Поникве”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП „Аеродром Росуље”, ЈП ПЕУ „Ресавица”, Државна лутрија Србије д.о.о, ЈП „Србијагас”, „Метохија” д.о.о. Београд и Тврђава Голубачки град; као и Регистар ризика: Аеродроми Србије д.о.о, Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, ЈП „Аеродром Поникве”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Национални парк Тара”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП „Србијашуме”, ЈП „Аеродром Росуље”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа”, ЈП „Електропривреда Србије”, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д.</p>
Статус	Делимично реализовано
Праћење	<p>Следећа ЈП наведена у Закључку Владе, нису у 2021. години сачинила Мапе пословних процеса: ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП ПЕУ „Ресавица”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Метохија” д.о.о. Београд и Тврђава Голубачки град док Регистар ризика нису израдила следећа ЈП: Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Мрежа Мост”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа”, ЈП „Електропривреда Србије”, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д.</p> <p>Регистар ризика нису сачинила следећа ЈП: Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Мрежа Мост”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа”, ЈП „Електропривреда Србије”, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д.</p>

Препорука 6	Закључком Владе следећим градовима било је наложено да сачине Мапе пословних процеса: Бор, Крушевац, Лесковац, Нови Пазар, Смедерево, Ваљево, Крагујевац и Ниш; као и Регистар ризика: Нови Пазар, Смедерево, Зајечар, Ваљево и Ниш
Статус	Делимично реализовано
Праћење	Мапе пословних процеса нису сачинили следећи градови: Крушевац, Лесковац, Ваљево док Град Смедерево није доставио ФУК извештај те немамо податке да ли су израђене Мапе пословних процеса као и Регистар ризика. Регистар ризика нису сачинили следећи градови: Нови Пазар, Зајечар, Ваљево и Ниш.
Препорука 7	Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима. Смернице и алати су припремљени и унапређени током 2018. и 2019. године и КЈС треба да их користе и помоћу њих унапређују управљање ризицима. У том смислу, КЈС треба да усвоје Стратегију управљања ризицима, а за даљи процес управљања ризицима потребно је креирати Регистар ризика и редовно га ажурирати као и контролне активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво, нарочито ако се има у виду чињеница да је ова обавеза предвиђена и прописима који ближе уређују систем ФУК
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
Праћење	Чланом 7. Правилника ФУК, прописана је обавезе усвајања Стратегије управљања ризиком као и ажурирање исте сваке три године или у случају када се контролно окружење значајније измени. Стратегију управљања ризиком усвојила је скоро половина КЈС 49,30%, што представља значајан напредак. И даље се као позитиван примеристичу ООСО (100%) и органи и службе локалне власти (76,92%). Укупни показатељи на централном нивоу лошији су од резултата на локалном нивоу, што се може објаснити лошим резултатима великог броја индиректних корисника републичког буџета (у питању су пре свега школе и центри за социјални рад где је забележен већи пријем годишњих извештаја од поменутих корисника). ЦЈХ констатно ради на унапређењу методолошких материјала који су од помоћи КЈС у успостављању и развоју система ФУК, а кроз достављене годишње извештаје из године у годину анализира се проценат примене истих.
Препорука 8	Неопходно је да КЈС редовно ажурирају акциони план ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају, треба да се, између осталог и на основу датих оцена, определе и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
Праћење	КЈС у делу који се тиче успостављања ФУК система, доносе Акциони план за успостављање система ФУК. Обзиром да КЈС извештавају ЦЈХ о томе да ли је успостављен план активности кроз Годишњи извештај, на основу анализе достављених извештаја, закључено је да простора за побољшање има у делу праћења активности и спровођења мера у случају неизвршавања активности из Акционог плана за систем ФУК (укупне оцене 3,91 и 3,35). Такође, за сваког КЈС, Упитник за самооцењивање представља одличан алат који омогућава КЈС да управо виде, тј. утврде на који део ФУК система треба обратити пажњу и радити на његовом унапређењу.

Препорука 9	Неопходно је да сви КЈС користе Приручник ФУК али и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ. Методолошке смернице су најбољи одговор на исказане потребе за обуком и знањима из ФУК области. Такође, запослени у ЦЈХ пружају подршку свим КЈС којима је помоћ неопходна
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
Праћење	Анализом достављених Годишњих извештаја, утврђено је да око 72,99% КЈС на централном нивоу користи Приручник ФУК за успостављање система ФУК, док је тај проценат на локалу 78,38%. ЦЈХ различитим активностима као што су: промовисање ИФКЈ, разна обавештења о актуелностима на тему интерних контрола, непосредна комуникација и помоћ КЈС, основне и једнодневне обуке, израда методолошких материјала и многе друге, анимира, подстиче и помаже успостављање и развој система ФУК а нарочито утиче на ширење свести о значају самих система интерних контрола у јавном сектору.
Препорука 10	Сви КЈС треба да у складу са чланом 82. став 1. Закона о буџетском систему успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, број извршилаца и попуне радна места за интерне ревизоре у односу на прописе, ризике, сложеност пословања и обим средстава којима управљају. У систематизацији радних места, запошљавање интерних ревизора не би требало условљавати поседовањем сертификата ОИР у јавном сектору. Интерни ревизори треба да испуњавају услове за стицање сертификата, а то су: најмање три године искуства на пословима ревизије, интерне контроле, финансијске контроле или рачуноводствено-финансијским пословима. Када се ревизори распореде на радна места, пријављују се за обуку за стицање звања ОИР у јавном сектору. Описи радних места интерних ревизора могу се преузети на интернет страници МФИН
Статус	Вишегодишња препорука, делимично реализована
Праћење	Број систематизованих и попуњених радних места по категоријама КЈС, прати се континуирано у КГИ. Детаље у вези праћења и спровођења наведене препоруке видети у делу 2.2.2 Функција интерне ревизије и Прилогу 3 - Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију . 2021. године, забележен је раст, како у броју систематизованих тако и у броју попуњених радних места у односу на 2020. годину. Одређене активности које се тичу ове препоруке започете су током 2021. године а настављенесу и у 2022. години: припремљени су документи који су имали за циљ да укажу на значај професије ИР као и да побољшају положај интерног ревизора у јавном сектору, урађена је анализа броја овлашћених интерних ревизора у јавном сектору, анализа комплексности посла ИР у јавном сектору у Републици Србији и обављене су неопходне припреме за промоцију професије ИР кроз кампању (детаље у вези ових активности погледати у Извештају о реализацији програма реформе управљања јавним финансијама 2021-2025. за 2021. годину , мера 4.2 у оквиру посебног циља IV - Унапређење примене система интерне финансијске контроле.
Препорука 11	За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога они руководиоци који нису на одговарајући начин обезбедили функцију ИР у својој институцији треба да, осим попуњавања радних места интерних ревизора, у складу са чланом 8. став 4. Правилника ИР омогуће независност ИР, тако што ревизори неће

	обављати друге послове који могу постати предмет ревизије. Поред овога, руководиоци КЈС морају да се ангажују на обезбеђивању адекватног спровођења препорука ИР, да обезбеде неограничен приступ документацији и вршењу ревизије, као и да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора
Статус	Вишегодишња препорука, делимично реализована
Праћење	Континуирано праћење ове препоруке се спроводи кроз Годишње извештаје о обављеним ревизијама, и 3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора детаљи су делу Извештаја 2.2 Функција интерне ревизије , 2.2.5 Статус препорука интерних ревизија .
Препорука 12	Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су у потпуности функционално успостављене, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са постојећим, од стране ЦЈХ препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР. Модел за интерну оцену квалитета се може преузети на интернет страници МФИН
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
Праћење	Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање. Детаље у вези спровођења препоруке детаљније погледати у делу Извештаја 2.2 Функција интерне ревизије и кроз поступак сагледавања квалитета рада интерне ревизије(2.2.7) .
Препорука 13	За остваривање годишњег плана рада ИР, постизање ефикасности спровођења ревизорских ангажмана и смањење броја неспроведених ангажмана, потребно је, осим јачања кадровског капацитета, да сваки КЈС размотри све наведене појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана и да ради на њиховом решавању. Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика. Одступања су могућа услед наступања околности које у тренутку израде плана нису биле, нити су могле бити познате. Све познате околности, попут редовних годишњих ревизија, ступања на снагу нових прописа и томе слично, као и расположиви кадровски капацитети и њихова експертиза, треба да се узму у обзир приликом планирања. Годишњи план рада ИР је потребно периодично разматрати и уколико је неопходно кориговати, уз обавезну сагласност и одобрење руководиоца КЈС. Додатно, како би се повећала ефикасност ИР и осигурало да она остварује своју сврху и циљеве, неопходно је радити на уклањању горе наведених разлога неостварења годишњег плана рада ИР. У циљу вршења правовременог надзора над спровођењем препорука ИР, достављање Извештаја о реализацији потписаног плана активности о спровођењу датих и прихваћених препорука у прописаним роковима, ИР од стране субјеката ревизије, имало би позитиван ефекат
Статус	Вишегодишња препорука, континуирано праћење
Праћење	Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање. Детаљније погледати део Извештаја 2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања и део 2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије . Забележен је значајан напредак у остварењу планова интерне ревизије после прве године пандемијске кризе која је утицала драстично на пад остварења планова рада у претходној години.