



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
- Централна јединица за хармонизацију -

КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2024. ГОДИНУ
О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Београд, јул 2025. године

Садржај

Листа скраћеница	2
I УВОД	5
1.1 Сврха и циљ.....	5
1.2 Начин и методологија израде КГИ	5
II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	9
2.1 Финансијско управљање и контрола	9
2.1.1 Појам и дефиниција	9
2.1.2 Обухват достављања извештаја	9
2.1.3 Успостављање система ФУК	11
2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир.....	17
2.1.5 ФУК у установама основног и средњег образовања.....	28
2.1.6 Изјава о интерним контролама	28
2.1.7 ФУК из перспективе КЈС	29
2.1.8 Управљање неправилностима.....	30
2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК	31
2.2 Интерна ревизија	34
2.2.1 Обухват интерне ревизије	34
2.2.2 Функција интерне ревизије	37
2.2.3 Планирање и процена обављања послова	47
2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања	47
2.2.5 Статус препорука интерних ревизија	49
2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије	51
2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије	53
2.2.8 Препоруке и предлози за развој интерне ревизије дати од стране КЈС	55
2.2.9 Статус интерне ревизије из угла корисника јавних средстава.....	56
III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК	59
3.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ.....	61
3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности	62
3.3. Обуке	63
3.4 Сертификација интерних ревизора	64
3.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору	65
3.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС	66
3.7 Међународна сарадња и пројекти	66
IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ	67
4.1 Финансијско управљање и контрола.....	68
4.2 Интерна ревизија	70
ЗАКЉУЧАК	71
ПРИЛОЗИ.....	74
Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди	74
Прилог 2. Показатељи стања система ФУК	78
Прилог 3. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије	95
Прилог 4. Изјава о интерним контролама	117
Прилог 5. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2024. годину	120
Прилог 6. Праћење препорука из КГИ о ИФКЈ за 2023. годину.....	122

Листа скраћеница

АП – Акциони план за успостављање и развој система за финансијско управљање и контролу

АПВ – Аутономна покрајина Војводина

АП КиМ – Аутономна покрајина Косово и Метохија

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

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

ИР извештај – Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије

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

КГИ – Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији

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

МЕИ – Министарство за европске интеграције

МПШВ – Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде

МФИН – Министарство финансија

НАЈУ – Национална академија за јавну управу

НСЗ – Национална служба за запошљавање

ОИРyЈС – Овлашћени интерни ревизор(и) у јавном сектору

ООСО – Организације обавезног социјалног осигурања

Правилник за 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 за 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 финансијско управљање и контролу

Пројекат „EU PFM Facility“ – пројекат Флексибилни инструмент за реформу управљања јавним финансијама који се реализује из Програма ИПА 2021

ПРУЈФ – Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025.

ПСРС – Привредни субјекти у власништву Републике Србије

РГ – Радна група

РЕЛОФ 3 пројекат – Пројекат Реформа локалних финансија – *Local Government Finance Reforms (RELOF)*

РЈУ – Реформа јавне управе

РС – Република Србија

РСЈП – Републички секретаријат за јавне политике

РФЗО – Републички фонд за здравствено осигурање

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)*

СКГО – Стална конференција градова и општина

СОВО – Социјално осигурање војних осигураника

СУК – Служба за управљање кадровима

Стратегија РЈУ – Стратегија реформе јавне управе

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

УЛПД – Унутрашња јединица за планска документа и подршку управљању

ФУК – Финансијско управљање и контрола

ФУК извештај – Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле

ЦЈХ – Централна јединица за хармонизацију

РЕЗИМЕ

Консолидовани годишњи извештај о стању ИФКЈ представља свеобухватну анализу усмерену на детекцију јаких и слабих тачака система, на основу које се дају и одговарајуће препоруке за његово унапређење.

Извештај садржи и информације које се односе на активности ЦЈХ у извештајном периоду. Такође, прате се препоруке изнете у оквиру Годишњих извештаја ЕК о напретку РС у процесу приступања ЕУ као и постигнути резултати односно извршење циљева у релевантним планским документима.

КГИ се, пре свега, заснива на појединачним годишњим извештајима о систему ФУК и годишњим извештајима о обављеним ревизијама и активностима ИР које достављају КЈС. Обрасци ФУК и ИР извештаја су углавном остали непромењени у односу на прошлогодишње. Такође, драгоцене информације о стању ИФКЈ су резултат теренских активности сагледавања квалитета система ФУК и сагледавања квалитета рада ИР.

Стопа извештавања о систему ФУК је и ове године забележила значајан пораст, са укупно 4890 достављених извештаја. Најзначајније институције јавног сектора РС редовно достављају ФУК извештај. Висок обухват извештаја пружа основ за доношење релевантних закључака о стању система ФУК у јавном сектору РС.

Настављен је тренд раста код већине индикатора који описују систем ФУК у јавном сектору РС. Када је реч о организационом успостављању система ФУК, забележен је даљи напредак када је реч о броју КЈС са донетим стратегијама управљања ризицима и сачињеним регистрима ризика. Резултати по принципима и елементима КОСО оквира су такође у благом порасту. С друге стране, потребна су даља унапређења у сферама процене ризика и управљања неправилностима. Такође, и даље постоје ограничења када су у питању механизми који обезбеђују адекватан кадровски потенцијал. Проблеми постоје и у области праћења и ажурирања система ФУК.

У области ИР је, укупно гледано, евидентиран напредак када је у питању број КЈС који имају успостављену функцију ИР. Такође, порастао је број запослених на пословима ИР, али и број сертифицираних интерних ревизора. С друге стране, стагнира број интерних ревизора у министарствима и успостављеним јединицама за ИР уопште.

За највеће слабости које су идентификоване у систему ФУК и ИР су у овом КГИ дате одговарајуће препоруке за њихово отклањање, са посебном препоруком за приоритетну групу КЈС (министарства, градови, ПСРС и ООСО) како би се обезбедили адекватни услови за успостављање и развој система ФУК и обављање ИР у пуном капацитету.

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 КЈС у процесу увођења и развоја система ФУК и функције ИР. Циљ овог извештаја је да укаже како на добре стране тако и на недостатке система ИФКЈ, уз предлагање препорука за његов даљи развој и унапређење.

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, који подразумевају економичност, ефикасност, ефективност и отвореност.

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 у 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 именовао или им је пренео одговорност.

Постојећи правни оквир у РС заснива се на међународним стандардима интерне контроле. Правилником за ФУК прописано је да су елементи система ФУК усклађени са међународним стандардима интерне контроле (ИНТОСАИ) који укључују концепт КОСО оквира. Такође, Правилником за ИР прописана је обавеза примене међународних стандарда ИР¹. 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.

1.2 Начин и методологија израде КГИ

У складу са чланом 83. ЗоБС², ЦЈХ, као организациона јединица у оквиру МФИН, сачинила је КГИ обједињавањем појединачних годишњих извештаја о систему ФУК и

¹ Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора (ИИА)

² "Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 - др. закон, 92/2023 и 94/2024.

годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР достављених од стране КЈС. Појединачни извештаји су достављени електронски, путем апликације ЦЈХ.

У складу са подзаконским актима (Правилник за ИР и Правилник за ФУК), ЦЈХ је припремила одговарајуће обрасце извештаја, који су креирани у форми упитника.

Образац ФУК извештаја је остао углавном непромењен у односу на прошлогодишњи. Осим делова који се односе на организационо успостављање система и самооцењивање примене принципа и елемената КОСО оквира, извештај садржи и сегменте који третирају питања управљања неправилностима и препорука из КГИ за претходну годину. Када је реч о самооцењивању, за сваки од 17 принципа (у оквиру 5 елемената система ФУК) таксативно су наведени захтеви који описију функционисање организације у складу са конкретним принципом КОСО оквира. Наведени захтеви су у највећој мери општи, односно мање-више се могу применити на сваку организацију без обзира на делатност и друге специфичности. Испуњавање свих захтева описује „идеалан“ систем ФУК. Наравно, у зависности од карактеристика и потреба сваке појединачне организације, значај конкретних захтева може варирати. Захтеви су формулисани у облику тврдњи које је потребно означити (сагласити се/потврдити) уколико важе за дату организацију. На крају, на основу датих одговора на тврдње које илуструју сваки принцип, а узимајући у обзир карактеристике и потребе сопствене организације, руководиоца КЈС даје своју оцену (од 1 - НЕ до 5 - ДА) нивоа до кога организација којом руководи на адекватан начин одговара на захтеве односно поштује наведени принцип.

Образац ФУК извештаја је креиран на начин да буде употребљив као дијагностички алат у функцији управљања системом интерних контрола. КЈС га могу користити као контролну листу у циљу утврђивања стања система ФУК, за идентификацију слабости, а затим и за доношење одлука о активностима које је неопходно предузети у циљу унапређења система. Списак ставки које сачињавају ФУК извештај наведен је у [Прилогу 2 – Показатељи стања система ФУК](#).

Саставни део ФУК извештаја је и Изјава о интерним контролама³. Руководилац КЈС потписује једну од три верзије Изјаве, у зависности од тога да ли су у систему ФУК уочене одређене слабости и да ли те слабости утичу или не утичу на рад организације.

Када је реч о обрасцу ИР извештаја, суштинских промена у односу на прошлу годину није било. Сваки КЈС има приступ секцијама односно питањима релевантним за конкретну организацију и њену функцију ИР. Списак питања која сачињавају ИР извештај је наведен у [Прилогу 3](#).

Као и прошле године, установе основног и средњег образовања (даље у тексту: школске установе) су ФУК и ИР извештаје достављале на обрасцу посебно прилагођеном специфичностима ових организација. Ове године је посебан образац припремљен и за месне заједнице.

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

³ Више о Изјави о интерним контролама у делу [2.1.6 Изјава о интерним контролама](#)

Табела 1. Категоризација КЈС

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	Министарства, управе, дирекције и инспекторати у саставу министарстава.
	Организације обавезног социјалног осигурања (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, Председник РС, службе и канцеларије Владе РС, посебне организације, самостални и независни државни органи, правосудни органи који су ДКБС, управни окрузи...
	Индиректни корисници буџетских средстава (ИКБС)	Факултети, правосудни органи који нису ДКБС, центри за социјални рад, установе културе... ⁴
	Привредни субјекти у власништву РС (ПСРС)	Друштва капитала у већинском власништву РС. ⁵
	Други и остали КЈС (без ПСРС)	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 ПСРС).
Локални ниво	Корисници средстава РФЗО	Здравствене и апотекарске установе.
	ДКБС	Органи и службе локалне власти (покрајине и ЈЛС).
	ИКБС	Установе културе, предшколске установе... ⁶
	Остали КЈС	ЈКП и друга правна лица над којима АПВ или ЈЛС има директну или индиректну контролу.

⁴ Имајући у виду да је за школске установе (установе основног и средњег образовања) припремљен посебан образац извештаја, наведени индиректни корисници буџетских средстава су приказани засебно, ван категорије ИКБС на централном нивоу.

⁵ Видети Закон о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, бр. 76/2023). Списак друштава капитала у већинском власништву РС је дефинисала Влада РС у Уредби о утврђивању листе друштава капитала и мањинских друштава капитала („Службени гласник РС“, бр. 77/2024).

⁶ С обзиром да је за месне заједнице припремљен посебан образац извештаја, наведени индиректни корисници буџетских средстава се третирају засебно, ван категорије ИКБС на локалном нивоу.

Приказана категоризација се заснива на типологији списка КЈС који објављује Управа за трезор МФИН⁷, а уважава и захтеве ЕК из поглавља 32 – Финансијски надзор⁸. Узимајући у обзир посебан значај министарстава и органа управе у њиховом саставу, односно привредних субјеката у власништву РС (ПСРС), поменуте категорије су посебно исказане.

Већина показатеља за 2024. годину је представљена по наведеним категоријама КЈС. У делу који се односи на систем ФУК, посебно се наводе и резултати за групу „приоритетних КЈС“, а која се за потребе овог извештаја састоји од министарстава, ООСО, ПСРС и градова. Приказ динамике система ФУК се заснива на анализи података за КЈС који су доставили извештаје за 2023. и 2024. годину.

Треба напоменути да је претходних година уместо категорије ПСРС у КГИ егзистирала категорија ЈП (јавна предузећа) на централном нивоу. Ступање на снагу Закона о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије⁹, као и доношење Уредбе о утврђивању листе друштава капитала и мањинских друштава капитала¹⁰, условили су промену категоризације у КГИ за 2024. годину. Категорије ЈП и ПСРС се значајно се разликују по саставу. Категорија ПСРС укључује знатно већи број организација, а сам састав је веома хетероген. Чине је субјекти који имају једног запосленог и минималне финансијске капацитете, али и системи са више хиљада запослених, значајним капиталом и великим прометом.

Имајући у виду све наведено, било какво директно поређење резултата за категорију ПСРС са резултатима из претходних година за категорију ЈП није могуће. Наведено важи и када су у питању резултати за „приоритетне КЈС“, будући да је дошло до промене у њиховом саставу.

Достављени годишњи 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 на резултатима самопроцене, закључци о стању ИФКЈ се заснивају и на информацијама које су резултат сагледавања квалитета система ФУК и сагледавања квалитета рада ИР од стране ЦЈХ.

Осим прегледа стања и динамике развоја ИФКЈ у 2024. години, 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.

⁷ 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. 11/2023, 84/2023 и 103/2024).

⁸ Преговарачко поглавље 32 – Финансијски надзор обухвата четири главне области: ИФКЈ, екстерну ревизију, заштиту финансијских интереса ЕУ и заштиту евра од фалсификовања.

⁹ „Службени гласник РС“, бр. 76/2023

¹⁰ „Службени гласник РС“, бр. 77/2024

II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

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 руководиоца 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 чине следећи, међусобно повезани, елементи:

- 1) контролно окружење;
- 2) процена ризика;
- 3) контролне активности;
- 4) информације и комуникација;
- 5) праћење (надзор) и процена система.

2.1.2 Обухват достављања извештаја

ФУК извештај за 2024. годину је достављен од стране 4890 КЈС. Од наведеног броја, 1482 извештаја су доставиле основне и средње школе, а 1074 месне заједнице. Висока стопа извештавања регистрована прошле године (3779 КЈС) је забележила додатни раст.

Графикон 1. Број обрађених ФУК извештаја достављених од стране КЈС по извештајним годинама



Табела 2. Стопе извештавања значајних КЈС за 2024. годину

Корисници јавних средстава (КЈС)	Број КЈС који су доставили извештаје	Стопа извештавања
Министарства	25	100%
ООСО	4	100%
Самостални и независни државни органи	8	100%
Владине службе и канцеларије и посебне организације	34	100%
Правосудни органи (ДКБС РС)	10	100%
Привредни субјекти у власништву Републике Србије (ПСРС)	94	80,34%
Институције АП Војводине	25	100%
Градови ¹¹	28	100%
Општине ¹²	108	92,31%

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 2024. годину, чине 99,57% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2024. годину.

Градови¹³ који су доставили ФУК извештај управљају са 100% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине¹⁴ које су доставиле ФУК извештај управљају са 90,10% укупних реализованих расхода буџета општина. ПСРС који су доставили ФУК извештај управљају са 99,80% укупних прихода групе ПСРС. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 85,31% укупних прихода наведене категорије. Институције АПВ које су доставиле ФУК извештај управљају са 100% укупног покрајинског буџета.

Посматрани као засебна категорија, 86,78% приоритетних КЈС је доставило ФУК извештај. Треба напоменути да поређење са прошлом годином није примењиво из разлога што се категорија ПСРС значајно разликује у односу на претходну категорију ЈП која је била укључена у групу приоритетних КЈС.

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.

Анализом достављених извештаја утврђено је да је 64,52% КЈС (не рачунајући школске установе и месне заједнице) доставило извештај користећи електронски потпис, док је преосталих 35,48% доставило путем поште. Када је реч о извештајима које су доставиле

¹¹ Без градова са територије АП КиМ.

¹² Без општина са територије АП КиМ.

¹³ Без градова са територије АП КиМ.

¹⁴ Без општина са територије АП КиМ.

школске установе, њих 75,71% је доставило извештај користећи електронски потпис, док је преосталих 24,29% доставило путем поште.

Графикон 2. Достављени ФУК извештаји електронским путем и поштом



На основу наведених података може се закључити да су најзначајније институције јавног сектора РС у највећем броју случајева доставиле ФУК извештај. 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

Процес успостављања и развоја система ФУК садржи фазу организационог успостављања, односно фазу даљег спровођења и развоја који се спроводи на основу донетог плана активности КЈС.

Спровођење и развој система ФУК подразумева:

- именовање руководиоца задуженог за ФУК;
- оснивање РГ која ће се бавити увођењем и развојем система ФУК;
- одређивање мисије, визије и кључних циљева КЈС;
- припрему и праћење остварења АП;
- доношење стратегије управљања ризицима;
- утврђивање ризика на нивоу пословних процеса, процену ризика и њихово рангирање, доношење одлуке о одговору на ризике, односно успостављању контрола (управљање ризицима);
- пописивање главних процеса/потпроцеса и описивање активности у оквиру њих;
- документовање пословних процеса и израду дијаграма тока;
- процену елемената интерне контроле, односно преглед успостављених контрола, узимајући у обзир најзначајније ризике и доношење одлуке о потребним и уклањању непотребних контрола;
- сачињавање годишњег извештаја о успостављању и ажурирању/развоју система ФУК.

Оцена елемената успостављања система

У сегменту годишњег извештаја који се односи на успостављање система ФУК, корисници уносе податке који се тичу: именовања руководиоца задуженог за ФУК, оснивања РГ која ће се бавити питањима везаним за увођење и развој система, доношења АП, документовања пословних процеса, доношења стратегије управљања ризицима, израде регистра ризика, присуства ИФКЈ обукама итд.

У Прилогу 2 – Показатељи стања система ФУК, 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 за ФУК је именован у 76,22% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 74,12% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК. Проценати одговора за ова питања су и даље бољи на локалном (77,58% за руководиоца за ФУК односно 76,21% за РГ) у односу на централни ниво (74,91% и 72,07%). Када је у питању категорија ИКБС на централном нивоу, руководиоца задуженог за ФУК има 78,34%, а основану РГ 76,43%.

У категорији ООСО је и у овом извештајном периоду потврђено да све организације имају руководиоца и радну групу за ФУК. За ова питања проценат код ПСРС износи 69,15% и 65,96%. Министарства са органима управе у саставу за питање именовања руководиоца за ФУК имају бољи проценат (91,84%), као и када је реч о оснивању РГ са задатком успостављања система ФУК (83,67%). Остали ДКБС на централном нивоу по овим питањима заостају (65,88% односно 63,53%), а исто важи и за кориснике средстава РФЗО (65,43% и 60,49%). ДКБС на локалном нивоу имају руководиоца за ФУК именованог у 83,33% а РГ за ФУК у 85,48% случајева, док остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) имају 83,29% односно 82,47%.

АП је донет код 68,17% свих КЈС, односно 66,90% на централном и 69,48% на локалном нивоу. Све ООСО (100%) усвојиле су АП, док код министарстава са органима управе у саставу тај проценат износи 73,47. Код категорије ПСРС је проценат позитивних одговора 64,89. На локалном нивоу, АП има 74,73% ДКБС и 73,15% КЈС из категорије остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП).

Треба узети у обзир да су питања у годишњем упитнику за 2024. годину делимично измењена и сходно томе су одговори на поједина питања резултирали другачијим процентима, што је приметно код питања које се односи на израду мапа пословних процеса. Наиме, КЈС су у упитнику прво одговарали на питање да ли су пословне процесе документовали или не, а потом да ли су процесе документовали користећи обрасце пословних процеса из Приручника за ФУК или на неки други начин.

Пословне процесе је у 2024. години документовало 54,67% свих КЈС, 16,84% је документовало неке пословне процесе, док 28,49% њих није уопште документовало процесе. КЈС из категорије ООСО, као и по највећем броју питања, истичу се са максималних 100%.

Од КЈС који су документовали бар неке пословне процесе, највећи број је израдио мапе пословних процеса - 73,34% свих КЈС (69,18% за централни ниво односно 77,66% за локални ниво). Овај проценат је висок код категорије остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) - 81,44% и када је реч о органима локалне самоуправе - 91,08%. Код ПСРС је сваки четврти КЈС документовање спровео креирањем мапе пословних процеса.

Министарства са органима управе у саставу остварила су резултат од 91,30% када је реч о сачињавању мапа пословних процеса. У категорији корисници средстава РФЗО, проценат је 51,74.

Стратегију управљања ризицима је усвојило 71,34% (централни ниво – 71,12%, локални ниво – 71,61%), а регистар ризика сачинило је 58,27% свих КЈС (централни ниво – 56,81%, локални ниво – 59,76%). ООСО имају максималан проценат када су у питању усвајање стратегије и израда регистра ризика (100%). Стање и даље није задовољавајуће када су у питању остали ДКБС на централном нивоу (57,65% и 50,59%), односно ИКБС са 70,71% и 56,15%. Стање је боље када је реч о министарствима са органима управе у саставу (85,71% и 81,63%). Категорија ПСРС бележи слабије резултате (63,83% и 62,77%). На нивоу локалне самоуправе, 89,25% и 77,42% органа локалне самоуправе (ДКБС на локалном нивоу) је усвојило стратегију управљања ризицима, односно креирало регистар ризика.

Чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе¹⁵ прописана је обавеза да министарства, органи у саставу министарстава и посебне организације одреде унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању. Обавезу је до краја 2024. године испунило 40,00% министарстава, 37,50% органа управе у саставу, и 60,00% посебних организација, односно 44,93% организација укупно.

Организационо успостављање система ФУК код приоритетних КЈС

Министарства, ООСО, ПСРС и органи локалне самоуправе на нивоу градова имају посебну одговорност у успостављању и развоју система ФУК, 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 КЈС из наведене четири групе. Примарни фокус је на следеће три базичне активности: 1) документовање пословних процеса, 2) израда стратегије управљања ризицима и 3) израда регистра ризика.

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

б) У Табели 3 су приказани основни параметри успостављања система ФУК у министарствима.

¹⁵ 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.)

Табела 3. Параметри успостављања система ФУК у министарствима

Министарства	Документовани пословни процеси 2024. година	Стратегија управљања ризицима 2024. година	Регистар ризика 2024. година
Министарство финансија	✓	✓	✓
Министарство привреде	✓	✓	✓
Министарство заштите животне средине	✓	✓	✓
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	✓	✓	✓
Министарство рударства и енергетике	✓	✓	✓
Министарство правде	✓	✓	✓
Министарство државне управе и локалне самоуправе	✓	✓	✓
Министарство унутрашњих послова	✓	✓	✓
Министарство одбране	✓	✓	✓
Министарство за европске интеграције	✓	✓	✓
Министарство здравља	✓	✓	✓
Министарство за рад запошљавање, борачка и социјална питања	✓	✓	✓
Министарство спорта	✓	✓	✓
Министарство за бригу о селу	✓	✓	✓
Министарство туризма и омладине	✓	✓	✓
Министарство информисања и телекомуникација	✓	✓	✓
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	✓	✓	✗
Министарство унутрашње и спољне трговине	✓	✓	✓
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	✓	✗	✗
Министарство спољних послова	✓	✗	✗
Министарство просвете	✓	✓	✓
Министарство за бригу о породици и демографију	✗	✓	✗
Министарство културе	✓	✓	✓
Министарство науке, технолошког развоја и иновација	✓	✓	✓
Министарство за јавна улагања	✓	✗	✗

Као што се може видети, само једно министарство није документовало пословне процесе. С друге стране, три министарства нису сачинила стратегију управљања ризицима, а њих пет нема регистар ризика.

Узимајући у обзир значај министарстава, од њих се захтевају виши стандарди у односу на остале категорије КЈС, па показатељи не задовољавају у потпуности.

в) Када је реч о ПСРС, од укупно 117 КЈС из ове категорије, њих 94 је доставило ФУК извештај (80,34%). Пословни процеси су документовани код 73,40% ПСРС. Стратегију управљања ризицима је усвојило 63,83%, а регистар ризика је сачињен код 62,77% ПСРС.

г) На нивоу градова, стање по питању основних компоненти организационог успостављања система ФУК је приказано у Табели 4.

Табела 4. Параметри успостављања система ФУК у градовима

Градови	Документовани пословни процеси 2024. година	Стратегија управљања ризицима 2024. година	Регистар ризика 2024. година
Београд	✓	✓	✓
Нови Сад	✓	✗	✓
Ниш	✓	✓	✓
Суботица	✓	✓	✓
Крагујевац	✓	✓	✓
Крушевац	✓	✓	✓
Врање	✓	✓	✓
Кикинда	✓	✓	✓
Панчево	✓	✓	✓
Сремска Митровица	✓	✓	✓
Пирот	✓	✓	✓
Пожаревац	✓	✓	✓
Прокупље	✗	✓	✓
Јагодина	✓	✓	✓
Ужице	✓	✓	✓
Зрењанин	✓	✓	✓
Бор	✓	✓	✓
Чачак	✗	✓	✓
Вршац	✓	✓	✓
Шабач	✓	✓	✓
Сомбор	✓	✓	✓
Нови Пазар	✓	✓	✓
Лозница	✗	✓	✓
Ваљево	✓	✓	✗
Лесковац	✓	✓	✓
Краљево	✓	✓	✓
Смедерево	✓	✓	✗
Зајечар	✓	✓	✓

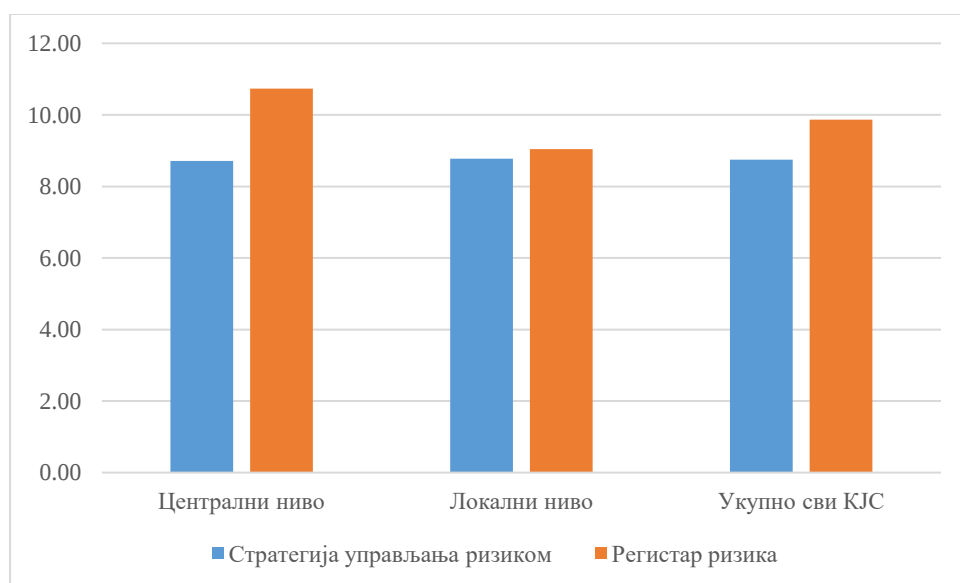
Пословни процеси нису документовани у Граду Прокупљу, Граду Чачку и Граду Лозници. Стратегију за управљање ризицима нема само Град Нови Сад, док регистар ризика недостаје Граду Ваљеву и Граду Смедереву.

Динамика успостављања система ФУК у РС

Годишње промене када је у питању организационо успостављање система ФУК сагледавају се посматрањем КЈС на централном и локалном нивоу који редовно извештавају. Када је реч о мапама пословних процеса, будући да је дошло до промена питања у ФУК извештају која третирају документовање пословних процеса, није могуће поредити показатеље за 2023. и 2024. годину.

Анализом стопа раста свих КЈС у РС у периоду 2023-2024. године видљив је даљи напредак. У делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ забележен је пораст од 5,44%, односно 5,13%. Највећи напредак везан је за доношење стратегије управљања ризицима (8,75%) и израду регистра ризика (9,86%), а што је приказано и на графикону 3.

Графикон 3. Стопе раста (у %) удела КЈС који су донели стратегију управљања ризицима и израдили регистре ризика у периоду 2023-2024. година



На централном нивоу, напредак у виду израде регистра ризика најосетливији је код категорија преостали ДКБС са 16,22% и ПСРС са 15,91%.

Када је реч о локалном нивоу, код израде регистра ризика је забележен раст од 9,05%, највише код ИКБС (11,92%), док је код осталих КЈС 8,42%.

Приоритетни КЈС по питању организационе успостављености система ФУК, иако већ имају релативно високе проценте у односу на остале категорије КЈС, настављају са израдом кључних докумената и унапређењем ФУК алата. Код ових КЈС је уочен раст код усвајања АП од 7,59%, усвајања стратегије управљања ризицима од 9,30% и израде регистра ризика од 10,00%.

Приметан је напредак од 5,77% када је реч о уделу КЈС код којих су утврђени задаци лица и РГ и рокови за њихово извршење када је реч о успостављању и развоју система ФУК. Такође, стопа коришћења Приручника за ФУК у оквиру активности везаних за успостављање и развој система интерних контрола је порасла за 4,18%.

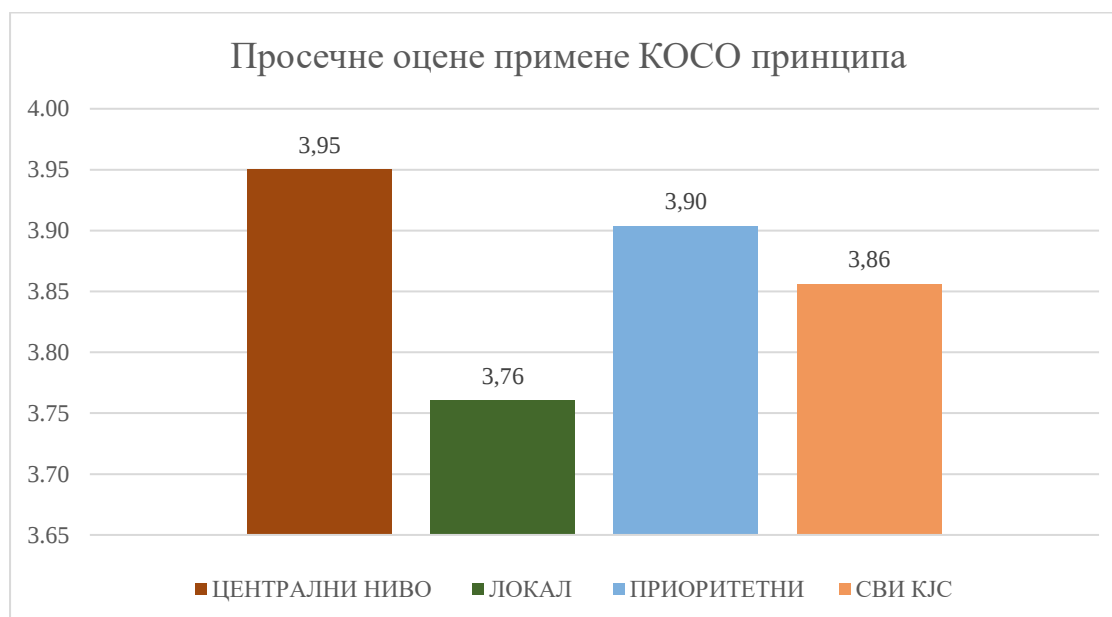
Позитиван тренд у развоју система интерних контрола, као алата за доношење одлука, добијање прецизних и правовремених информација, квалитетно планирање и праћење рада и постигнутих резултата, односно за ублажавање негативних последица угрожавајућих околности, се наставља, имајући у виду да је остварен раст по готово свим појединачним питањима из овог дела упитника. Изузетак представља питање обавезе успостављања аналитичких јединица, где бележимо негативну стопу раста (-2,90%) а разлог је пад у категорији министарстава (од -16,67%), односно чињеница да је 40,00% припадника те категорије одговорило потврдно у односу на прошлу годину када је тај проценат износио 48,00%.

2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир

У овом делу разматрамо резултате (путем просечних оцена самооцењивања КЈС) и проценат спровођења појединих захтева по принципима и елементима КОСО оквира.

КЈС су у просеку оценили са 3,86 ниво примене КОСО принципа, што нам указује да сматрају да и даље постоји простор за унапређења система (распон просечних оцена по принципима је од 3,51 до 4,38). Приоритетни корисници су успостављен систем оценили са 3,90 (3,60 – 4,46). На централном нивоу је просечна оцена 3,95 (3,46 – 4,47), док је на локалном нивоу оцена нешто скромнија 3,76 (3,40 – 4,30).

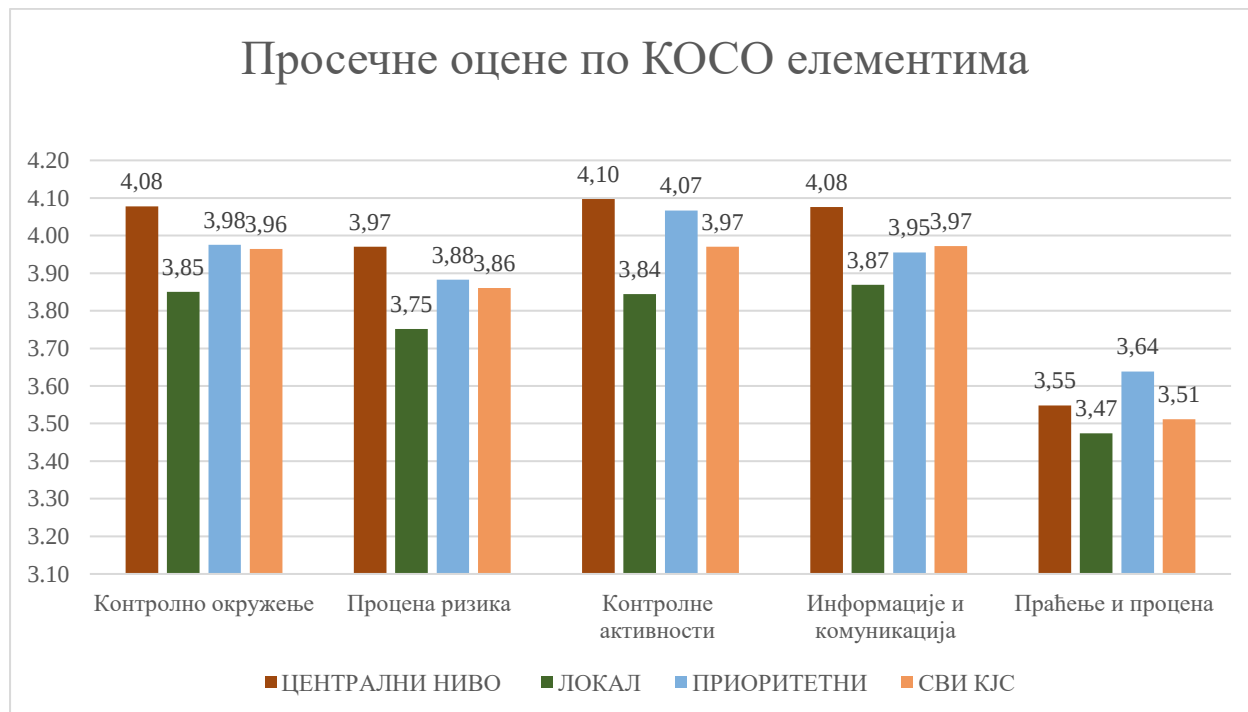
Графикон 4. Просечне оцене примене КОСО принципа за централни ниво, локални ниво, приоритетне кориснике и све КЈС



На нижу просечну оцену примене КОСО принципа код КЈС на локалном нивоу, утицало је знатно ниже просечно оцењивање последњег елемента КОСО оквира – Праћење и

надзор, а преглед просечних оцена система ФУК по КОСО елементима за централни ниво, локални ниво, приоритетне и све КЈС дат је у графикону испод.

Графикон 5. Просечне оцене система ФУК по КОСО елементима за централни ниво, локални ниво, приоритетне кориснике и све КЈС



- 1) **Контролно окружење**, као први КОСО елемент, представља унутрашње уређење и креира дисциплину, а самим тим представља и основ за успостављање и функционисање система ФУК. Оно се односи на дефинисање стандарда, процеса и структуре у организацији. Просечна оцена овог елемента износи 3,96 и представља трећи најбоље оцењени елемент КОСО оквира, одмах иза елемената контролне активности и информације и комуникација (који носе исту вредност 3,97). Највећу просечну оцену за овај елемент бележи централни ниво 4,08.

У наставку су дати показатељи за сваки од принципа овог елемента:

- а) Ниво демонстриране посвећености интегритету и етичким вредностима је оцењен са 4,04.

Стандарде понашања (кодекс понашања који је у складу са прописима, етичким нормама и вредностима организације) је дефинисало 88,82% руководства КЈС. 82,82% КЈС је о њима информисало своје запослене, екстерне партнере организације и кориснике услуга/грађане, 79,69% је прописало мере за њихово непоштовање, док чак 81,49% КЈС прати њихово поштовање. Адекватне мере за евентуално непоштовање стандарда понашања (нпр: разговор, опомена, скретање пажње, дисциплинске мере, отказ, итд.) примењује 87,49% КЈС. Само 43,70% КЈС редовно организује обуке за запослене и посебно за новозапослене из области интегритета, етичких вредности и културе

организације. Код 74,38% KJS су потенцијални сукоби интереса, корупција и начин поступања дефинисани правилима, док је 83,46% дефинисало јасна правила у вези са узбуђивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са кршењем прописа и људских права, вршењем јавног овлашћења противно сврси због које је поверено, опасностима по живот, јавно здравље, безбедност, животну средину, као и ради спречавања штете великих размера. Механизам за пријаву, евидентирање на једном месту и одлучивање поводом сумњи на корупцију, преваре, грешке у финансијском извештавању, неправилности у вези са уговарањем, неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација и остале неправилности постоји код 64,74% KJS. Периодично анализира податке о поштовању стандарда понашања и по потреби ажурира/унапређује политике, комуникацију, обуке, механизме за превенцију и детекцију, као и мере у случају кршења стандарда понашања 45,80% KJS, те постоји простор за унапређење. Изузетно висок проценат руководства KJS, чак њих 91,30%, сматра да сопственим понашањем, поштовањем закона, прописа, интерних аката, стандарда понашања, начином на који руководи, професионалним приступом и залагањем итд., даје пример другима. Ипак, проценат руководства KJS који је определио одговарајуће ресурсе (компетентни кадар, време, пажњу и друге ресурсе) за развој система ФУК би могао и требао бити већи од тренутних 61,61%.

б) Просечна оцена овог принципа је 3,74 и то је најнижа оцена у оквиру првог КОСО елемента. Захтев за постојањем независног, компетентног и ефективног надзора је примењивији на привредна друштва и установе него на органе власти.

Код 75,45% KJS постоји орган/тело за надзор (надзорни/управни одбор), а 60,90% надзире/прати функционисање свих компоненти система ФУК (бави се етиком, ресурсима, циљевима и плановима, ризицима, контролама, извештавањем, слабостима система, пословањем и функционисањем организације). Да њих чине компетентни појединци са комплементарним знањима и искуствима, који могу објективно и критички да анализирају функционисање организације, проценило је 71,51% KJS. Према процени, 93,50% органа/тела за надзор сачињавају чланови који нису у сукобу интереса, а чак 73,53% анализира евентуалне слабости и даје сугестије за унапређење квалитета управљања. Високоризичне области (трансакције велике новчане вредности, сложени послови итд.) прати 49,21% органа/тела за надзор.

в) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – овај принцип даје увид у то како руководство успоставља организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности у функцији остваривања циљева. Ово је најбоље оцењен принцип, не само у оквиру овог елемента, већ ако посматрамо све елементе КОСО оквира и његова оцена износи 4,38.

Организациону структуру која је адекватна за управљање организацијом и остваривање циљева је успоставило 92,97% KJS, док 90,23% има јасно дефинисане линије надлежности, делокруг рада и одговорности унутрашњих организационих јединица. Код високог процента KJS – 82,39% је дефинисана одговорност руководства за остваривање циљева и управљање ризицима. Јасне линије извештавања по хоризонтални и вертикали које обезбеђују адекватно вршење надлежности и одговорности, као и адекватне токове информација за управљање организацијом и остваривањем циљева успоставило је 75,24% KJS. Описи послова за свако радно место постоје код 98,11% KJS, док су о својим обавезама и одговорностима у организацији упознати сви запослени код чак 97,64% KJS. Јасна правила за пренос овлашћења постоје код 77,93% KJS, у 82,31% KJS

руководства делегирају овлашћења/надлежност, а 75,66% КЈС по потреби врши прилагођавања организационе структуре, у складу с новонасталим околностима и утврђеним слабостима.

г) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – четврти принцип се односи на посвећеност организације када је реч о привлачењу, развоју и задржавању компетентних појединаца и оцењен је са 3,88.

Код скоро свих КЈС је утврђен ниво потребних знања и вештина за свако радно место, односно овај проценат износи 97,94%. Провера квалификација, знања и претходног радног искуства кандидата за запослење се врши код 76,26% КЈС, редовно се разматрају/оцењују компетенције запослених код 54,37%, а адекватан број и структура запослених постоји код 56,26% КЈС. Анализу потреба за обуком запослених обавља 68,08% КЈС, евиденције о обукама за сваког запосленог постоје код 69,28% КЈС, 87,28% КЈС обезбеђује развој компетенција запослених (обуке, семинари, студијска путовања итд.), док само 22,88% КЈС има механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова. Проценат КЈС који прате и анализирају флукуацију запослених и предузимају адекватне мере износи 42,72%, планови и процедуре за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених постоје код 57,63%, пракса примопредаје дужности за сва радна места постоји код 61,35% КЈС, а редовна процена будућих кадровских промена се врши код 64,10% КЈС.

д) Принцип који се односи на успостављање система појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака је у просеку оцењен са 3,78.

Појединачна одговорност свих руководиоца за остваривање циљева, као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени је јасно дефинисана код 87,79% КЈС, а чак 98,33% запослених је упознато са својим радним задацима. Дефинисане су мере радног учинка и механизми подстицаја за извршење радних задатака код 52,87% КЈС, док се ефективност ових мерила и механизма редовно оцењује и врши потребна прилагођавања код 37,62% КЈС. Само 46,27 % редовно оцењује радни учинак, а посебно је слаб резултат на локалном нивоу, свега 31,46%. Код 53,04% КЈС се врши подстицање запослених у складу са радним учинком, а за нијансу је нижи проценат када је у питању напредовање (унапређење) запослених у организацији засновано на јасним и познатим критеријумима које узима у обзир претходни радни учинак (52,06%). Руководство КЈС процењује ниво оптерећења/притиска којем су изложени запослени, а евентуално прекомерно оптерећење се распоређује код 63,75% КЈС. Резултат може да укаже да чињеницу да иако се редовно прати оптерећеност запослених односно прекомерно оптерећење посла се распоређује, и даље не постоје системски механизми који би омогућили ово мерење али и адекватну алокацију ресурса.

2) **Процена ризика** обухвата идентификовање, процену и одговор на потенцијалне догађаје и ситуације који могу имати негативан ефекат на остваривање циљева КЈС. Просечна оцена овог елемента износи 3,86 (3,97 на централном нивоу). У наставку су приказане оцене за сваки од принципа другог КОСО елемента:

а) Дефинисање јасних циљева – односно принцип у ком пратимо како организација утврђује циљеве који су довољно јасни да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве. Просечна оцена овог принципа је 4,13 и он је уједно

и најбоље оцењен принцип овог елемента али и други најбоље оцењен принцип свих КОСО елемената.

Високи проценти су очигледни код свих тврдњи па тако: У 79,48% случајева су стратешки циљева организација усклађени са циљевима из докумената јавних политика, код 80,16% КЈС оперативни циљеви произилазе из стратешких циљева, а 63,97% организација је дефинисало конкретне, мерљиве, оствариве, релевантне и временски ограничене циљеве (по „S.M.A.R.T“ принципу). Ипак проценат би могао бити већи када су у питању КЈС код којих циљеви представљају основ за алокацију ресурса пошто он износи 61,05%. Висок проценат КЈС – чак 93,23% има приходе и расходе пројектоване и планиране у складу са утврђеним циљевима организације. Прихватљив ниво одступања од утврђених циљева има 63,54% организација, а код 91,13% циљеви су усклађени са законима и другим прописима, као и професионалним стандардима.

б) Принцип – Идентификација и анализа ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик), односно начин на који организација идентификује и анализира ризике који могу утицати на остваривање циљева је оцењен просечном оценом 3,70 и то је најниже оцењен принцип овог елемента.

Идентификацију и процену ризика који могу: угрозити остваривање оперативних (пословних) циљева врши 77,59% КЈС; довести до неправовременог, непотпуног или нетачног извештавања (финансијског и нефинансијског), односно до тога да извештавање не буде у складу са законима, прописима и релевантним стандардима (рачуноводствени стандарди итд.) и потребама организације врши 78,79% КЈС; довести до непоштовања закона и других прописа – 84,53%; а оних који могу угрозити ресурсе/имовину организације – 79,18%. Међутим, ништа од наведеног по питању идентификације и процене ризика не врши чак 10,93% КЈС (приоритетни чак приближно 13%). Идентификацију и процену ризика редовно и на свим нивоима и у свим организационим деловима врши и даље само 61,10% КЈС. Такође само 67,64% руководства организације редовно добија информације о ризицима, док се код 65,17% КЈС ризици редовно разматрају на састанцима руководства. Код 65,81% КЈС процена ризика подразумева процену вероватноће настанка и процену утицаја ризика, док 71,12% КЈС сматра да су кључни ризици јасно дефинисани. Руководство 64,95% КЈС доноси одлуке како одговорити на ризике (третирање, толерисање, трансферисање/подела, укидање/одустајање од ризичног циља) на основу процене ризика, ефекта и трошкова смањивања нивоа ризика. Делегирање задатака за реализацију одговора за ризике се врши у 63,54% КЈС, а приближно исти проценат, тачније 63,41% одређује рокове за реализацију одлука. Проценат КЈС који прати резултате активности за свођење ризика на прихватљив ниво износи 60,33. Нижи проценат је оних које су идентификоване ризике, њихову процену и одабрани одговор на ризик документовали (нпр. кроз регистар ризика) и он износи 53,94. Неопходно је да КЈС редовно (најмање једном годишње) и у случају релевантних новонасталих околности врше адекватна ажурирања регистра ризика – проценат износи 60,96 што је и даље недовољно. Када је реч о тврдњама које се односе на овај принцип, чак 12,13% КЈС не предузима ништа, што је прилично велики проценат. Иако је ово најслабије оцењен принцип овог елемента, проценти указују да су ризици нешто чиме КЈС посвећују одређену али и даље недовољну пажњу.

в) Принцип који захтева да организација разматра ризик од превара је оцењен са 3,81.

Чак 72,02% КЈС процењује ризик од намерног нетачног и непотпуног финансијског и нефинансијског извештавања, а 67,18% процењује ризик од неовлашћеног намерног присвајања, употребе или отуђења имовине организације. Ризик од корупције процењује 65,38% КЈС, док 63,50% израђује план интегритета. Треба истаћи да чак 10,80% КЈС не предузима ништа од напред наведеног па је потребно у наредном периоду пронаћи начин да се овај проценат смањи.

г) Управљање променама, односно, принцип који описује начин на који организација идентификује и процењује спољне и унутрашње промене које би могле у значајној мери да утичу на систем интерне контроле оцењен је просечном оценом 3,81.

На тврдње да идентификација и процена ризика у организацији подразумева праћење и анализирање (идентификација, процена и последице): промена у спољном регулаторном окружењу потврдно је одговорило 88,60% КЈС; промена у спољном физичком окружењу (природне непогоде, итд.) – 69,37% КЈС; промена на тржишту – 60,58% КЈС; појаве нових технологија – 62,43% КЈС; значајних промена у начину на који организација обавља делатност (промена модела функционисања/пословног модела, увођење нових технологија итд.) – 59,94%; промена у руководству организације – 64,61%; промена у броју и структури запослених – 79,09%; статусних промена организације – 50,17%, промена у организационој структури и линијама извештавања – 56,60% КЈС, док 7,50% КЈС није вршило идентификацију и процену ризика из овог домена промена. Код 38,52% КЈС делегирана су задужења за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољној средини, док 84,32% КЈС редовно и у складу са потребама/околностима информишу надлежна лица/органе о унутрашњим и спољним променама које могу значајно утицати на остваривање циљева и функционисање организације. Обележена тврдња која подразумева да ништа од наведеног није урађено је означило чак 14,40% КЈС.

3) Трећи КОСО елемент, односно, **контролне активности** су усмерене на свођење ризика на прихватљив ниво и спроводе се кроз политике и процедуре. Обезбеђују континуитет пословања и спроводе се у целој организацији, на свим нивоима и функцијама и од стране свих запослених, у складу са утврђеним процесом и описом посла. Просечна оцена овог елемента је највиша (3,97) и заједно са елементом *информације и комуникација* дели друго место по питању најбоље оцењених елемената КОСО оквира. Овде се истичу КЈС на централном нивоу са просечном оценом 4,10, док локал и даље заостаје са просечном оценом 3,84. Оцене сва три принципа овог елемента су дате у наставку:

а) Принцип по коме организација у јавном сектору врши одабир и развија контролне активности (политике, процедуре, мере, активности, поступке, правила) које доприносе свођењу ризика за остваривање циљева на прихватљив ниво је оцењен са 3,93.

Да су у организацији идентификовани и описани пословни процеси, односно, оперативни процеси (пословни процеси непосредно усмерени на испуњавање сврхе постојања) потврдило је 89,16% КЈС; процеси подршке (финансије, кадрови, ИТ подршка итд.) 85,56% КЈС; управљачки процеси (планирање, контрола итд.) 83,20%; док 5,83% КЈС није идентификовало и описало ништа од наведеног. Проценат КЈС који су идентификовали делове пословних процеса у којима су потребне контролне активности износи само 64,82. Већи (76,74%) али не и довољан проценат КЈС је идентификовао

кључне пословне процесе, док се код само 60,28% КЈС одређују адекватни кадрови (профил људи) за одабир, развој и имплементацију контролних активности. Одабир и развој контролних активности за све ризике за које је руководство донело одлуку да се тако третирају врши половина КЈС, односно њих 50,21%. Процену ефективности и ефикасности (делотворност/корист и трошкови) различитих типова контролних активности спроводи 44,82% КЈС; контролне активности које укључују микс различитих контрола, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских има 47,81% КЈС; 52,96% КЈС одређује рокове за имплементацију конкретних контролних активности, док 63,54% КЈС има документоване контролне активности у организацији (мапе пословних процеса, писане процедуре итд.) – али пожељно би било да овај проценат буде већи. Прилично висок проценат КЈС – 72,41% спроводи у организацији и недокументоване контролне активности, односно тврди да постоје неписане процедуре. Код 72,19% КЈС контролне активности су присутне на различитим нивоима у организацији. С друге стране, чак 6,90% КЈС нема ништа од напред наведених опција што је релативно висок проценат. Код 71,38% КЈС је обезбеђено да исто лице не обавља истовремено две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (принцип раздвајања дужности). Код 45,63% КЈС су уведени алтернативни контролни механизми (нпр. појачан надзор, други пар очију и сл.) у случају да у организацији није могуће спровести адекватно раздвајање дужности. Трансакцију/извештај пре извршења контролише/проверава особа која није првобитно обрађивала односно припремала трансакцију (принцип „четири ока“) код 71,17% КЈС. Висок проценат КЈС – 76,65 има дефинисане поступке и правила којима је осигурана безбедност информација, а 85,35% КЈС је дефинисало поступке и правила који обезбеђују да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима. Код 90,23% КЈС се периодично врши савјештање имовине са књиговодственим подацима, а припремљене планове за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање) има 63,80% КЈС.

б) Принцип који се односи на одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре је оцењен са 4,09 и то је највиша просечна оцена код овог елемента.

Проценат КЈС који су одабрале и развиле: контролне активности које помажу да се обезбеди потпуност, тачност и доступност информација путем ИТ обраде података износи 80,85; контролне активности усмерене на заштиту поверљивости и интегритета информација (неовлашћена промена/манипулација подацима, крађа, наношење штете итд.) има 79,26% КЈС; контролне активности усмерене на обезбеђивање процеса набавке, одржавања и развоја ИТ инфраструктуре – 70,74% КЈС; контролне активности које обезбеђују приступ ИТ инфраструктури искључиво овлашћеним корисницима у складу са надлежностима је код 80,51% КЈС, а процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд. има 67,40% КЈС. Чак 7,07% КЈС није означило ништа од наведеног. Када су у питању ИТ системи и апликације, контролне механизме приликом уноса података има 88,90% КЈС; приликом обраде података – 86,08% и приликом излаза информација – 80,85% КЈС. Релативно висок проценат КЈС нема уграђене контролне механизме у ИТ системима и он износи 8,61%.

в) Принцип спровођења контролних активности кроз политике (у којима су дефинисана очекивања) и кроз процедуре (којима се те политике реализују) је оцењен са 3,89 и ово је најниже оцењен принцип овог елемента.

Да је организација утврдила политике и процедуре (писане или неписане), које подржавају реализацију одлука и налога руководства потврдило је 89,03% КЈС, а да су утврђене политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности – њих 74,34%. Документоване/писане процедуре за кључне пословне процесе постоје код 80,68% КЈС, док код 75,02% КЈС процедуре за кључне процесе јасно дефинишу конкретне кораке/радње и њихов редослед. Проценат КЈС код којих је јасно у ком моменту, којој фази пословног процеса или трансакције се контрола обавља је 68,34%, а 74,21% КЈС има утврђено ко је надлежан и одговоран за спровођење сваке контролне активности. Да се у пракси контролне активности спроводе благовремено у складу са процедурама сагласно је 72,45% КЈС, да надлежна и одговорна лица благовремено спроводе корективне радње, односно исправљају грешке/пропусте уочене током спровођења контролних активности – 71,55%. Код само 41,60% КЈС је познато како се бележи и извештава о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура. Половина КЈС периодично преиспитује и по потреби редизајнира контролне активности, а овај проценат би свакако требало да буде већи. Треба истаћи и да 4,97% КЈС не спроводи ништа од наведеног.

4) **Информације и комуникација** – принципи четвртог КОСО елемента се 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. Просечна оцена овог елемента је 3,97 и заједно са елементом контролне активности представља најбоље самооцењени елемент. Централни ниво овде бележи највећу просечну оцену 4,08.

а) Принцип прибављање или генерисање и коришћење релевантних и квалитетних информација је оцењен са 4,04.

Да су идентификоване информације битне за пословање организације и функционисање система ФУК потврдило је 79,56% КЈС. Конкретне потребе за информацијама организационих јединица и запослених идентификоване су код 75,88% КЈС, док се код 62,38% организација редовно идентификује и процењују промене потреба за информацијама. Приликом прикупљања и обраде информација 85,09% КЈС води рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности и сл., а 67,01% организација је идентификовало релевантне и поуздане унутрашње и спољне изворе података. Само 52,57% КЈС врши анализу користи и трошкови прибављања и употребе информација приликом успостављања и одржавања система информација и комуникације. 73,69% КЈС има систем за обраду података који обезбеђује квалитетне (адекватне, актуелне, правовремене, тачне и потпуне информације), 82,90% организација је успоставило систем који омогућава да су информације лако доступне запосленима којима су потребне, а код 86,93% КЈС је онемогућен неовлашћен приступ информацијама (заштита различитог степена поверљивости/осетљивости информација). Висок проценат – 88,30% КЈС је обезбедио чување информација дуже време, док је систем прикупљања, обраде и дистрибуције информација редовно процењиван и по потреби унапређиван код 59,43% КЈС. С друге стране, 3,17% КЈС нема ништа од наведеног.

б) Принцип који се односи на интерну комуникацију, односно како организација интерно комуницира информације, укључујући и циљеве и одговорности/задатке у области интерних контрола, оцењен је са 4,02, што је најбоље оцењен принцип четвртог КОСО елемента.

Да постоји ефективан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације који запосленима омогућава да интерно добијају информације неопходне за обављање посла тврди 92,07% КЈС. Новозапослени и запослени на новим позицијама су упознати са својим задацима и одговорностима (обезбеђене су обуке, упутства, смернице, процедуре, менторство...) код 90,36% КЈС, а код 94,00% КЈС су запослени упознати са циљевима организације. Редовно сачињавање извештаја за руководство (остваривање циљева, прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, разлози који онемогућавају/спречавају постизање планираног итд.) се практикује код 90,02% КЈС. Хитне и кључне информације се брзо комуницирају код 91,77% КЈС. Посебне линије комуникације за жалбе, примедбе, пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (унутрашње узбуњивање и сл.) успостављене су код 73,78% КЈС, али централизовано бележење информација о понашањима која нису складу са стандардима (укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.) има само 44,04%, што је и даље недовољно иако је ове године забележан напредак (раст од 4,59% код КЈС који редовно извештавају). Нешто виши проценат (46,49) КЈС врши анализу/процену информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве. Проценат КЈС који редовно процењују адекватност постојећег система комуникације (процедуре, методе итд.), а по потреби врше неопходна унапређења износи 54,41. Да нема ништа од наведеног потврдило је само 1,20% КЈС.

в) Принцип који се односи на екстерну комуникацију – како организација комуницира са спољним странама/актерима о питањима која су релевантна за функционисање система ФУК је оцењен са 3,85 и најлошије је оцењен принцип КОСО елемента *информације и комуникација*.

Ефективан и ефикасан систем екстерне комуникације правовремених и релевантних информација који обезбеђује потребну проактивну транспарентност према државним органима, цивилном сектору, корисницима услуга, грађанима и другим спољним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на веб-сајту и сл.) успостављен је код 89,33% КЈС. Процедура/правило за одобравање званичне екстерне комуникације (извештаји, обавештења, саопштења итд.) пре објављивања информација постоји код 76,52% КЈС. Отворени канали комуникације путем којих корисници услуга, грађани, пословни партнери и друге екстерне заинтересоване стране могу у директном контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. (кориснички сервис/подршка и сл.) постоје код 82,69% КЈС. Код 61,48% КЈС постоје посебне линије комуникације за пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (узбуњивање и сл.). Руководство 68,59% КЈС добија и разматра информације које потичу из екстерних извора, а релевантне су за ФУК и остваривање циљева организације. Само 37,40% управних/надзорних одбора добија информације о резултатима процене система ФУК коју су вршиле екстерне организације/лица, информације о променама у законима/прописима итд. Постојеће процедуре и методе

екстерне комуникације се редовно анализирају и по потреби унапређују/ажурирају код 51,37% КЈС. Само 3,81% КЈС нема ништа од наведеног.

5) **Праћење (надзор) и процена** система ФУК је, као и у претходном периоду, најниже оцењен елемент КОСО оквира. На нивоу свих КЈС, просечна оцена износи 3,51.

а) Принцип који се односи на активности сталних и/или посебних оцена да би се утврдио да ли су компоненте интерне контроле (елементи система ФУК) успостављене и да ли функционишу има просечну оцену 3,59.

Да ли се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке, односно да ли се у пракси контролне активности заиста спроводе прати 83,12% КЈС. Да ли контролне активности функционишу на предвиђен начин прати се у 76,86% КЈС. Остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају прате руководиоци у 90,49% КЈС, а 96,49% руководиоца КЈС прати поштовање закона и прописа. У 88,00% организација руководство редовно/благовремено од запослених добија информације о остваривању (или неостваривању) радних задатака, ризицима, неправилностима и сл. Разлози евентуалног неостваривања циљева се анализирају код 78,32% КЈС, док је самооцењивање система ФУК (независно од процеса годишњег извештавања) вршено у 23,82% КЈС. Да ли су забележени изузеци, односно одступања од утврђених процедура и правила оправдани процењује 36,46% КЈС, а у случају да су изузеци чести, руководства 36,42% КЈС преузима активности поводом тога (нпр. измене процедура, скретање пажње). Процена безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре у извештајном периоду је вршена код 41,73% КЈС. Код 44,26% КЈС се прати реализација активности предвиђених акционим планом за ФУК и анализирају се разлози евентуалног одступања од акционог плана. Код 35,00% КЈС је вршена екстерна ревизија (ДРИ и/или екстерна ревизија коју је вршила независна ревизорска кућа).

б) Принцип који се односи на анализу и комуникацију уочених слабости је најлошије оцењен КОСО принцип са оценом 3,43.

Да организација прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора (интерних и екстерних) потврдило је 73,44% КЈС, 60,28% је потврдило да се информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК благовремено достављају руководству, а само 29,69% КЈС је потврдило да су информације о утврђеним недостацима/слабостима система ФУК доступне надзорном/управном одбору. Препоруке интерне ревизије се разматрају у случају 34,19% КЈС (раст од 11,23% за КЈС који редовно извештавају и код којих се обавила ревизија у извештајном периоду). Када је у питању разматрање препорука екстерне ревизије, ту је ситуација нешто повољнија (54,33%). Само код 45,67% КЈС се информације о утврђеним недостацима/слабостима система ФУК достављају одговорнима и надлежнима за њихово отклањање, а само 42,20% анализира и утврђује узроке идентификованих недостатака система ФУК. Неадекватне процедуре/контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности) код 44,77% КЈС. Запослени могу дати своје предлоге за унапређење система ФУК код 75,54% КЈС, а благовремено се одређује одговор организације усмерен на отклањање недостатака/слабости система ФУК код 41,60% КЈС. Благовремено се спроводе препоруке ИР код 31,58% КЈС, док се препоруке екстерне ревизије благовремено спроводе код 50,04% КЈС. Да се благовремено спроводе радње за отклањање уочених недостатака система ФУК (невезано за спровођења

препука интерне и екстерне ревизије) је потврдило 46,49% КЈС. Спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости прати 54,07% КЈС, а ако адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство код 44,47% КЈС. Када је реч о овом принципу, ништа од наведеног је означило 8,18% КЈС, што представља висок проценат. Подаци показују да је функција ревизије – нарочито интерна и даље недовољно препозната у систему и овом проблему треба посветити већу пажњу у наредном периоду.

Закључна запажања:

- Генерално, активностима праћења и унапређења система ФУК је потребно посветити већу пажњу када је реч о свим елементима КОСО оквира.
- Простор за унапређење постоји када су у питању активности у вези са редовним организовањем обука запослених из области интегритета, етичких вредности и културе организације, као и када је реч о обезбеђивању адекватних кадрова који су опредељени за функционисање и развој система ФУК. Ограничења су веома приметна у кадровској политици, с обзиром да су проценти ближе половини КЈС који наводе да постоје изазови у деловима: оцењивању компетенција запослених, обезбеђењу адекватаног број и структуре запослених, механизма за привлачење и задржавање квалификованих кадрова као и праћења и мерења учинка. Поред тога недовољно се анализирају флукуација запослених и предузимају адекватне мере. Нешто више али и даље недовољно њих води рачуна о процедурама за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених као и у делу да је развијена пракса примопредаје дужности за сва радна места. Ако се има у виду да већину контролних активности обављају запослени, делу кадровске политике је потребно посветити већу пажњу.
- Потребно је додатно ојачати капацитете тела за надзор (управних/надзорних одбора) и повећати њихов ангажман у функцији праћења функционисања свих компоненти система ФУК. Посебну пажњу треба посветити налазу да тела за надзор имају изузетно слабу директну комуникацију са интерном и екстерном ревизијом, као и показатељу да се мање од половине њих бави праћењем високоризичних области (трансакције велике новчане вредности, сложени послови итд.).
- Компонента Процена ризика је и даље слабо оцењена. Документовање ризика, у контексту израде стратегије за управљање ризицима и регистара ризика, је још увек на незадовољавајућем нивоу. Последишно и контролне активности за ублажавање ризика и одговорности за спровођење истих су упитне. Праћење и ажурирање је такође недовољно заступљено.
- Имајући у виду да се чак десетина КЈС изјаснила да и даље не предузима ништа од препоручених метода поводом разматрања, анализе, процене и одређивања контрола и одговорних лица за ублажавање ризика, може се закључити да се и целом елементу КОСО оквира који се односи на *процену ризика* мора посветити већа пажња.

Очигледно је да има простора за унапређење када је у питању систем ФУК у јавном сектору.

Позитивно је и што велики број КЈС користи Приручник за ФУК (83,46%) и Смернице за управљање ризицима (67,22%) приликом успостављања и развоја система интерних контрола у својим организацијама. Смернице за ФУК за мале кориснике јавних средстава користи 44,69% КЈС, Смернице о управљачкој одговорности 40%, док се смернице о систему делегирања и учинку мање користе (24,72% односно 12,81%, респективно).

Сви ови параметри дају наду да се ситуација у овој области мења у позитивном смислу, а како би се систем ФУК разумео, прихватио и успоставио на прави начин, ЦЈХ ће и у наредном периоду остати посвећена припреми методолошких алата и одржавању обука из ове области.

2.1.5 ФУК у установама основног и средњег образовања

За основне и средње школе је коришћен обједињен извештај о стању ИФКЈ. Извештај за ФУК садржи тврдње које су прилагођене школским установама, како би оне могле лакше да уоче јаке и слабе стране у својим организацијама, да виде оно што је потребно за добро функционисање система интерних контрола и да на основу тога раде на унапређењу делова који то захтевају. ИР извештај за школске установе садржи свега неколико питања, која су довољна за сагледавање активности ИР у овим установама.

Укупно је пристигло 1482 извештаја, што представља пад у броју достављених извештаја од 108 у односу на 2023. годину, односно 83% основних и средњих школа у РС је доставило извештај (у 2023. години овај проценат је био 89%).

Као и претходне године, извештај се у највећим процентима оперативно припрема од стране директора (43,45%) и РГ за ФУК (38,80%), што указује да руководство разуме сврху и значај самооцењивања у склопу годишњег извештавања. Пракса је показала да је најбоље да се извештај припрема од стране руководства, а не других лица која нису упућена у све активности установе.

Ако се узме у обзир обухват прописа којима се уређује пословање школских установа као и обавезност прописане документације, постојање органа управљања (Школски одбор) као и разноврсност пословних процеса у школским установама и правила рада, можемо закључити да је ниво успостављености система ФУК задовољавајући. Простор за унапређење постоји у деловима који подразумевају документовање специфичних пословних процеса и израду стратегије управљања ризицима за оне школске установе које овај документ нису израдиле (65,92% школских установа има стратегију управљања ризицима).

2.1.6 Изјава о интерним контролама

Чланом 20. Правилника за ФУК прописано је да руководилац КЈС даје Изјаву о интерним контролама која представља саставни део ФУК извештаја (у даљем тексту: Изјава). КЈС достављају наведену Изјаву почев од 1. јануара 2021. године.

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

Руководиоцима КЈС је омогућено да одаберу једну од три понуђене опције Изјаве.

Прва опција, која се бира ако нису утврђене слабости система, потврђује 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.

У трећој опцији се потврђује да у систему интерних контрола постоје слабости које могу негативно утицати на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања, а које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року.

Од укупног броја пристиглих Изјава, прву опцију је доставило 3064 (62,66%) руководиоца КЈС, за другу опцију се определило 1758 (35,95%) руководиоца КЈС док је само 68 (1,39%) њих потврдило да у систему интерних контрола постоје слабости односно одлучило се за трећу опцију.

Када се ради о КЈС који не обухватају школске установе и месне заједнице, утврђено је да је од пристиглих Изјава 60,20% руководиоца КЈС потписало прву опцију Изјаве, 37,83% руководиоца КЈС је потписало другу опцију Изјаве, а 1,97% руководиоца КЈС потписало трећу опцију Изјаве.

Анализом Изјава које су доставиле школске установе, утврђено је да је 79,62% директора школских установа потписало прву опцију Изјаве, 20,04% директора школских установа је потписало другу опцију Изјаве, а је 0,34% директора школских установа потписало трећу опцију Изјаве.

2.1.7 ФУК из перспективе КЈС

Образац ФУК извештаја садржи и део са отвореним питањима, где су КЈС у могућности да наведу:

- 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.

КЈС који припадају свим категоријама истичу:

- присутан недостатак кадровских капацитета и по структури и броју запослених, преоптерећеност постојећих кадровских капацитета, велику флукуацију запослених и неразвијену политику привлачења и задржавања кадрова како за имплементацију

- и развој система ФУК тако и за оптимално функционисање организације која је делом проузрокована и даље актуелном забраном запошљавања;
- недовољну обученост руководиоца и запослених којима су делегирани послови из области ФУК;
 - недовољну информисаност и свест руководиоца свих нивоа и запослених о потреби, сврси, значају и корисности система интерних контрола;
 - постојање потребе за формирањем РГ, именовањем руководиоца за ФУК, израдом АП, делегирањем овлашћења и одговорности итд;
 - потребу за обукама и радионицама као и потребу за израдом методолошких материјала и алата који су прилагођени различитим типовима корисника и специфичностима организација, природи њихове делатности и структури (нпр. здравствени систем, установе из области културе, социјалне заштите, предшколске установе итд.);
 - потребу за значајнијом разменом искуства истих категорија КЈС, као и умрежавањем лица која се оперативно баве системом ФУК;
 - потребу за радионицама за израду и примену ФУК алата – мапе пословних процеса, дијаграми тока и интерне процедуре, дефинисање циљева организације по S.M.A.R.T. принципу и са њима повезано идентификовање ризика, израда стратегије управљања ризицима и регистра ризика, израда АП.

Од планираних активности КЈС истичу:

- да ће у наредном периоду више пажње посветити функционисању система ФУК и његовом ажурирању (именовање руководиоца за ФУК и формирање РГ, израда процедура које ће јасно дефинисати одговорности и раздвајање дужности као и процедура за специфичне пословне процесе и њихово међусобно усклађивање, наставак започетог процеса управљања ризицима, примену и спровођење контрола итд.);
- планирање обука из области ФУК али и из других области у циљу усавршавања запослених.

Као предлог за даље унапређење система ФУК и тема за обуку КЈС наводе:

- даљу разраду методолошких упутстава из области неправилности;
- прилагођавање обука и упитника за ФУК нпр. за установе из области културе, здравства и социјалне заштите, предшколске установе и др;
- потребу за бољом сарадњом, ангажованост и подршку ДКБС и/или оснивача и ИКБС у погледу финансијских и кадровских капацитета;
- потребу за израдом заједничке платформе за размену искуства ради унапређивања области ИФКЈ;
- предлог тема за обуке или вебинаре из области управљања ризицима, израде процедура и ажурирања АП (кроз више практичних примера).

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 за 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.

Систем управљања неправилностима омогућава руководству КЈС да добије и разматра информације о могућности постојања неправилности, како би оно могло да реагује на адекватан начин уколико је угрожено остваривање циљева. Руководиоци, запослени или трећа лица пријављују одступања, недоследности или кршења правила које представљају неправилност или изазивају основану сумњу да је дошло до неправилности, без обзира на величину и значај и без обзира јесу ли почињене намерно или из нехата.

Табела 5. Управљање неправилностима у 2023. и 2024. години

	КЈС (без школских установа) у %		Школске установе у %	
	2023. година	2024. година	2023. година	2024. година
Било је потврђених сумњи на неправилности	8,49	8,48	5,16	4,79
Потврђене неправилности се решавају	96,77	97,47	98,79	97,18
Начин решавања неправилности*:				
1. Унутар организације	62,90	58,03	60,98	60,87
2. Ван организације	0,54	0,52	1,22	2,90
3. Унутар и ван организације	33,87	40,41	35,37	36,23

*Организације које нису дале одговор на ово питање чине проценат до потпуних 100%

Поредећи 2023. и 2024. годину, уочава се приближно исти проценат институција које нису имале потврђене сумње на неправилности. Велики проценат институција (више од 95%) у обе посматране године реагује на потврђене неправилности. Институције, као и претходне године, неправилности решавају најчешће унутар организације. Наведено указује на спремност да се предузму одговарајуће радње како не би било угрожено функционисање институције.

2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК

Сагледавањем квалитета система ФУК проверава се усаглашеност интерних аката КЈС са регулаторним оквиром који се односи на КОСО оквир и потврђује објективност

извршене самопроцене кроз годишње извештавање. Такође, процењује се ниво посвећености организације постизању циљева и резултата. Спровођењем ове активности од стране ЦЈХ на овај начин руководиоци се усмеравају на успостављање ефикасног и ефективног система интерне контроле.

Током 2024. и 2025. године, сагледавање система ФУК је извршено у следећим министарствима:

- Министарству просвете,
- Министарству државне управе и локалне самоуправе,
- Министарству за људска и мањинска права,
- Министарству спољних послова и
- Министарству пољопривреде, шумарства и водопривреде.

Узимајући у обзир појединачне резултате и закључке до којих се дошло током сагледавања, утврђено је, да је у министарствима код којих је спроведено сагледавање система ФУК тренутни ниво развијености и успостављености система ФУК на сличном нивоу развоја и имплементације. Нагласак је на добро успостављеном и развијеном систему интерних контрола у Министарству државне управе и локалне самоуправе као примеру добре праксе.

У појединачним извештајима су на основу спроведеног сагледавања, предложене и одређене радње за даље унапређење система ФУК.

Сагледавање квалитета система ФУК је активност на основу које се јасно може указати на потребу доношења неких системских препорука. За даље унапређење система ФУК пожељно да се препоруке дате у Извештајима о сагледавању квалитета система ФУК и примене, како би се успоставио, односно одржао, континуитет и унапређење интерних контрола у самој организацији.

У току спровођења активности сагледавања система ФУК указано је на одређене радње које би требало свако министарство да доследно спроводи у континуитету. Поред постојања формалног минимума основних елемената који се тичу постојања система ФУК и обавезне документације, неопходно је и редовно одржавати састанке чланова РГ за ФУК, како би се обезбедило континуирано подизање свести, размена знања и информација из области ФУК у циљу даљег развоја система интерних контрола. Редовно ажурирање документа која се тичу спровођења и развоја система ФУК је, такође, неопходно спроводити у одређеним временским интервалима, ажурирати их у складу са значајнијим интерним или екстерним променама а посебно услед измене законске регулативе.

Мапе пословних процеса или неки други начин документовања пословних процеса који се користе као инструмент за опис истих имају за циљ лакши преглед у како, где и ко спроводи пословни процес, ко је власник пословног процеса, ко су одговорна лица за предузимање одређених активности, посебно контрола, који су ризици који су идентификовани у пословном процесу као и њихово праћење. Поред постојања већ израђених процедура за одређене области пословања, мапе могу да послуже и за лакше и прегледније спровођење и примену интерних контрола. Неопходно је да се овакав доследно примењује у свим министарствима код којих је утврђена оваква потреба, пре свега документовања, одржавања, а затим и ажурирања пословних процеса.

Потребно је јачање стручних капацитета свих запослених и континуирано праћење да ли је њихов број, квалитет и стручност довољан за реализацију свих планираних активности. Такође, већу пажњу је потребно посветити када је у питању механизам привлачења и задржавања кадрова, и процена њиховог учинка на индивидуалном и организационом нивоу.

Сагледавање је показало и то да је неопходно повезивање стратешких и оперативних циљева у министарствима као основ за израду финансијских планова (како би циљеви из Финансијског плана били усаглашени са циљевима из Средњорочног плана).

Код КЈС, концепт управљачке одговорности захтева постојање одговорности за рад унутар оквира јасно додељених, односно делегираних надлежности у оквиру којих је одговорност руководиоца усмерена на учинак, а не само на усклађеност са прописима. Поред постојећег делегирања овлашћења, требало би наставити са делегирањем послова на ниже нивое што је више могуће, у складу са прописима, а у циљу растерећења највишег руководства као и успостављање система извештавања на основу делегираних овлашћења.

Управљање неправилностима у организацији је сегмент на основу кога се може побољшати систем превенције и откривања грешака или неправилности, што доводи до јачања система интерних контрола организације, те је дата препорука, у оним министарствима код којих није успостављен овај механизам, да се обезбеди благовремен и ефикасан механизам за пријаву неправилности, поступање по пријављеним неправилностима као и извештавање о предузетим мерама.

У поступку сагледавања квалитета система ФУК, ЦЈХ је свим министарствима код којих је спроведено сагледавање квалитета система ФУК указала на иста системска унапређења:

- Годишње извештаје о стању система ФУК који се попуњавају и шаљу до 31. марта текуће за прошлу годину, Сектору – ЦЈХ, требало би да попуњавају лица која су истовремено и чланови РГ за увођење и развој система ФУК, као и да се јасно, прецизно и тачно дефинише одговор у складу са формулисаним питањима из упитника.
- Потребно је да руководиоца, пре самог потписивања Изјаве о интерним контролама разматра све слабости из Извештаја, налаза ИР и екстерне ревизије и спровођење препорука, анализира грешке и слабости система што представља основ за корекцију, и отклањање слабости које су идентификоване како би се у наредном периоду уврстиле у активности приликом ажурирања Акционог плана;
- Препорука да се руководиоци свих нивоа а нарочито чланови РГ, координатори за ФУК, уколико су именовани, интерни ревизори и остали запослени упознају и заврше видео обуке које је ЦЈХ припремила из области ФУК и ИР, а које су доступне на НАЈУ платформи.

2.2 Интерна ревизија

Статус и организација

ЗоБС и Правилником за 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 за ИР су одређени критеријуми за успостављање функције ИР, који обавезују Народну скупштину, Високи савет судства, Високи савет тужилаштва, министарства, Републички фонд за здравствено осигурање, Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, Фонд за социјално осигурање војних осигураника и Националну службу за запошљавање и остале КЈС који имају преко 500 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 КЈС;
- споразумом о обављању послова ИР од стране јединице за ИР са другим КЈС;
- обављањем интерне ревизије од стране интерне ревизије надлежног директног корисника буџетских средстава Републике Србије, аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе, у складу са планом те јединице интерне ревизије.

Изузетно, кад не постоје услови за организовање јединице за ИР, послове јединице за ИР може да обавља и интерни ревизор запослен код КЈС односно интерни ревизор са којим је закључен уговор о обављању тих послова.

2.2.1 Обухват интерне ревизије

Образац ИР извештаја садржи опште податке о КЈС, податке о јединици за ИР и интерним ревизорима, о примени стандарда и методологији рада ИР, предлоге за развој система ИР и преглед обављених ревизорских ангажмана за пружање услуга уверавања са бројем датих препорука по одређеним врстама препорука, као и број обављених ревизорских ангажмана за пружање саветодавних услуга.

Према обрађеним подацима, укупно 1642 КЈС је доставило ИР извештај за 2024. годину.

У овом делу извештаја биће приказан обухват ИР који је анализиран код најзначајнијих КЈС¹⁶ у смислу буџета којим располажу, као и броја запослених. Обухват ИР се првенствено анализира према обухвату буџета дате категорије КЈС. Треба истаћи да званична Евиденција КЈС Управе за трезор, у неким случајевима, осим организационих делова, обухвата и рачуне појединих органа и организација јавног сектора, тако да се

¹⁶ Категорија „најзначајнијих” институција, у приказивању стања у ИР код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група ДКБС са централног нивоа, ООСО, ЈЛС и ПСРС на централном нивоу.

анализа обухвата ИР не може базирати само на броју КЈС наведених у поменутој евиденцији.

Нормативно успостављена функција ИР представља се систематизовањем радних места за ИР или закључивањем споразума о вршењу ИР.

За критеријум обухвата ИР се користи успостављање тзв. функционалне ИР, то јест ИР која је успостављена на један од следећих начина: 1) КЈС има бар једног запосленог на пословима ИР, 2) КЈС је склопио споразум о обављању послова ИР од стране јединице за ИР другог КЈС, 3) КЈС је склопио уговор о обављању послова ИР од стране ОИРЈС или 4) КЈС је са другим КЈС основао заједничку јединицу за ИР у којој је запослен бар један интерни ревизор.

Табела 6. Обухват функције ИР према категоријама КЈС

Категорија КЈС	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 за ИР са минимумом три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу за ИР
Министарства са органима управе у саставу ¹⁷	29	22	76%	94%	10 од 29 обавезних	34%
Остали ДКБС на централном нивоу ¹⁸	56	27	48%		1 од 6 обавезних	17%
ООСО	4	4	100%	100%	3 од 4 обавезних	75%
АПВ	1	1	100%	100%	1 од 1 обавезних	100%
Градови ¹⁹	28	26	93%	97%	9 од 28 обавезних	32%
Општине ²⁰	117	49	42%	48%	-	-
ПСРС	117	42	36%	98%	10 од 16	62%
Укупно:	297	156	53%	/	34 од 84	40%

ДКБС на централном нивоу²¹ са успостављеном функционалном ИР покривају приближно 94% укупних планираних расхода и издатака буџета ДКБС РС за 2024. годину. Наведени буџет обухвата и буџете ИКБС који су у надлежности ДКБС на централном нивоу власти.

У категорији ООСО, функционалном ИР је обухваћено 100% финансијских планова, тј. ИР је успостављена и активна у сва четири КЈС у овој групи.

¹⁷ Ова категорија обухвата ИР у 25 министарства 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 МПШВ).

¹⁸ Без управних округа, ДКБС из оквира раздела другог ДКБС и Генералног секретаријата и служби Владе.

¹⁹ Без градова са територије АП КиМ.

²⁰ Без општина са територије АП КиМ.

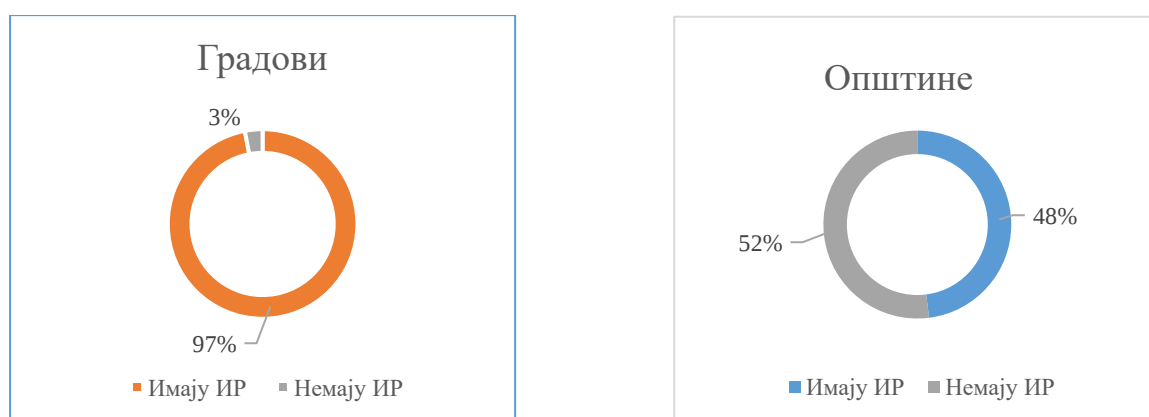
²¹ ДКБС на централном нивоу: Народна скупштина, Председништво, Влада, владине канцеларије, министарства, правосудни органи, посебне организације и независни органи. Ова категорија је представљена без управних округа.

АПВ има успостављену функционалну јединицу за ИР која обавља послове ИР ДКБС 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 ИР има 26 од укупно 28 градова²², што је раст у односу на прошлу годину и што чини 97% реализованих расхода за 2024. годину ове категорије. Општине стагнирају у успостављању интерне ревизије, па функционалну ИР има 49 општина, које заједно покривају 48% реализованих расхода за 2024. годину ове категорије КЈС.

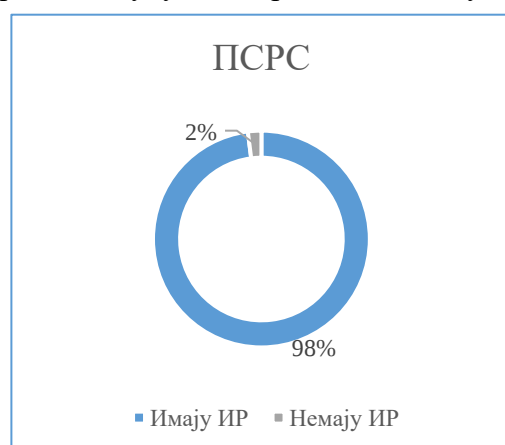
У наредним графиконима приказана је функције ИР градова и општина у 2024. години.

Графикони 6. и 7. Покривеност реализованих расхода градова и општина функцијом ИР у 2024. години



Од укупно 117 ПСРС, функционалну ИР има њих 42, што чини 36%, а покривеност укупних прихода за 2024. годину ове категорије је 98%, што је приказано у Графикону 8.

Графикон 8. Покривеност укупних прихода ПСРС у 2024. години функцијом ИР



Такође, у Табели 6, посматрајући групу најзначајнијих КЈС, приказан је и статус попуњености јединица за ИР код КЈС који имају обавезу успостављања независне

²²Без градова са територије АП КиМ.

јединице за ИР, са најмање три ревизора према Правилнику за ИР. У односу на претходну годину уочена је стагнација попуњености јединица за ИР. С обзиром на то да 60% оних КЈС који су обавезни да имају сопствену јединицу за ИР нема минималан број интерних ревизора, оне својим ангажманима не могу обухватити довољан број области пословања из надлежности организације.

Анализом приказаних података може се закључити следеће:

- Категорија АПВ има прописан број интерних ревизора према Правилнику за ИР.
- У категорији ООСО 3 од 4 КЈС има прописан број интерних ревизора.
- У категорији министарства са органима управе у саставу, јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора има 34%, што је на прошлогодишњем нивоу.
- Девет министарства нема ни једног интерног ревизора.
- Према пристиглим ИР извештајима, 93% градова има функционалну ИР, што је раст у односу на претходну годину. У складу са Правилником за ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, а 32% градова испуњава ову обавезу.
- У категорији ПСРС, према Правилнику за ИР 16 има обавезу да попуни јединицу за ИР, а ову обавезу испуњава њих 10.
- Остали ДКБС, као и општине, немају задовољавајући ниво покривености функционалном ИР.

2.2.2 Функција интерне ревизије

Код 487 КЈС ИР је нормативно успостављена, а функционална је у 435.

У наставку је дат детаљан преглед броја корисника по различитим категоријама КЈС који су успоставили ИР.

Централни ниво

Табела 7. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС на централном нивоу у 2024. години.

КЈС		Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизова на радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	29	29 ²³	22	129	61
	ООСО	4	4	4	43	27
	Остали ДКБС	77	30	27	46	23
	ИКБС ²⁴	32	21	32	28	19
	ПСРС	77	38	42	148	99
	Други и остали КЈС	86	48	48	106	77
	Корисници РФЗО	212	102	83	182	78
	Укупно	517	272	258	682	384

ИР је нормативно успостављена у 25 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, а функционално у 18 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, у којима је систематизовано 129 радних места за послове интерне ревизије, а попуњено 61. ИР је нормативно и функционално успостављена у свим ООСО код којих је систематизовано 43 радна места, а ИР обавља 27 интерних ревизора. Код свих осталих КЈС на централном нивоу, осим министарстава са органима управе и ООСО, нормативно је успостављена функција ИР код 239, а функционално код 232, систематизовано је 510 радних места, а ревизију обавља 296 интерних ревизора.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 5% у броју нормативно успостављених функција ИР и 11% у броју функционално успостављених функција ИР. Такође, забележен је раст од 21% у броју систематизованих радних места, али и повећање од 6% у броју попуњених радних места за послове ИР у 2024. у односу на 2023. годину. Напредак је највише резултат раста код категорије корисника РФЗО, тј. здравствених установа у јавном сектору, категорије други и остали КЈС и промени категорије ЈП у категорију ПСРС. Забележено је и повећање када су у питању ангажовања појединачних ОИРЈС на основу уговора о обављању послова ИР.

²³ Овај број обухвата нормативно успостављену ИР у 25 министарстава (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 МПШВ).

²⁴ Приказан је само број ИКБС на централном 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 5. став 3. Правилника за ИР и без школских установа.

Министарства

Сва министарства су доставила ИР извештаје. У министарствима је укупно систематизовано 90 радних места за послове ИР, а ИР обавља 42 интерна ревизора, што је исто као и прошле године. У Министарству за бригу о селу и Министарству науке, технолошког развоја и иновација је систематизован само један извршилац.

Табела 8. Функција ИР по министарствима у 2024. години

Назив министарства	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Број интерних ревизора
Министарство финансија	Да	Да	3
Министарство привреде	Да	Да (уговор)	0
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Да	Да	2
Министарство заштите животне средине	Да	Не	0
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	Да	Да	1
Министарство рударства и енергетике	Да	Да	2
Министарство унутрашње и спољне трговине	Да	Да	1
Министарство правде	Да	Да	3
Министарство државне управе и локалне самоуправе	Да	Да	3
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	Да	Не	0
Министарство унутрашњих послова	Да	Да	9
Министарство одбране	Да	Да	5
Министарство спољних послова	Да	Не	0
Министарство за европске интеграције	Да	Да	2
Министарство просвете	Да	Да	2
Министарство здравља	Да	Да	3
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	Да	Да	1
Министарство за бригу о породици и демографију	Да	Да (уговор)	0

Министарство спорта	Да	Да	1
Министарство културе	Да	Да	3
Министарство за бригу о селу	Да (један ревизор)	Не	0
Министарство науке, технолошког развоја и иновација	Да (један ревизор)	Не	0
Министарство туризма и омладине	Да	Не	0
Министарство информисања и телекомуникација	Да	Да	1
Министарство за јавна улагања	Да	Не	0

Функционална ИР је успостављена код 18 министарстава, а у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Као и у претходном извештајном периоду, функционалну ИР и даље немају Министарство спољних послова, Министарство заштите животне средине, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о селу, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство туризма и омладине и Министарство за јавна улагања. Министарство привреде и Министарство за бригу о породици и демографију су закључили уговоре о обављању послова ИР са ОИРyЈС као прелазно решење до запошљавања извршилаца за послове ИР на систематизованим радним местима.

Као разлог за овакво стање, министарства су навела недостатак одговарајућих кадрова за прерасподелу унутар организације, ниске плате у јавном сектору у односу на приватни сектор за овај обим посла, као и природан одлив, што је за последицу имало одлазак интерних ревизора из јавног сектора и отежано ангажовање нових.

Локални ниво

Табела 9. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС ЈЛС у 2024. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	142	112	76	224	124
	ИКБС ЈЛС ²⁵	381	0	5	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	281	103	96	157	110
	Укупно	804	215	177	381	234

Од пристигла 142 извештаја из АПВ, града Београда, градова и општина, код 112 директних корисника средстава ЈЛС нормативно је успостављена функција ИР, а 76 директних корисника средстава ЈЛС има функционално успостављену ИР. Укупан број систематизованих радних места за послове ИР је 224, а број попуњених радних места износи 124.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, у односу на 2023. годину се може уочити раст од 9% у броју нормативно успостављених ревизија и 23% када је реч о функционално успостављеним ревизијама. Забележен је и раст од 16% у броју систематизованих радних места, као и стагнација у броју попуњених радних места интерних ревизора. Пораст функционално успостављених ревизија је углавном настао услед ангажовања интерних ревизора по основу уговора о обављању послова ИР.

Као што се може видети из Табеле 4, АПВ има успостављену нормативну и функционалну ИР у складу са Правилником за ИР. Што се тиче градова, сви су доставили ИР извештаје за 2024. годину. Шест градова није нормативно успоставило ИР у складу са Правилником за ИР, тј. нема минимум три систематизована радна места у јединици за ИР, а два уопште нису успоставили ИР и то градови Лесковац и Јагодина.

Град Лесковац је закључио уговор о обављању послова ИР са ОИРЈС као прелазно решење до формирања јединице за ИР. Такође, 9 од укупно 28 градова има попуњену јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

²⁵ 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 ДКБС у складу са чланом 6. став 2. и 4. Правилника за ИР.

Град Јагодина и Град Чачак нису успоставили функционалну ИР, а град Лесковац је закључио уговор о обављању послова ИР са ОИРyЈС као прелазно решење до формирања јединице за ИР.

Табела 10. Функција ИР код најзначајнијих КЈС на локалу у 2024. години

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора
АП Војводина	Да	Да	5
Град Београд	Да	Да	18
Нови Сад	Да	Да	5
Ниш	Да	Да	3
Суботица	Да	Да	2
Крагујевац	Да	Да	6
Нови Пазар	Да	Да	5
Крушевац	Да	Да	1
Врање	Да	Да	3
Кикинда	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	1
Панчево	Да	Да	2
Сремска Митровица	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	1
Лозница	Да	Да	1
Пирот	Да	Да	3
Пожаревац	Да	Да	2
Прокупље	Да	Да	2
Јагодина	Не	Не	0
Ужице	Да	Да	3
Зрењанин	Да	Да	2
Бор	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	2
Ваљево	Да	Да	2
Чачак	Да	Не	0
Лесковац	Не	Да (уговор)	0
Вршац	Да	Да	1
Краљево	Да	Да	3
Шабац	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	1

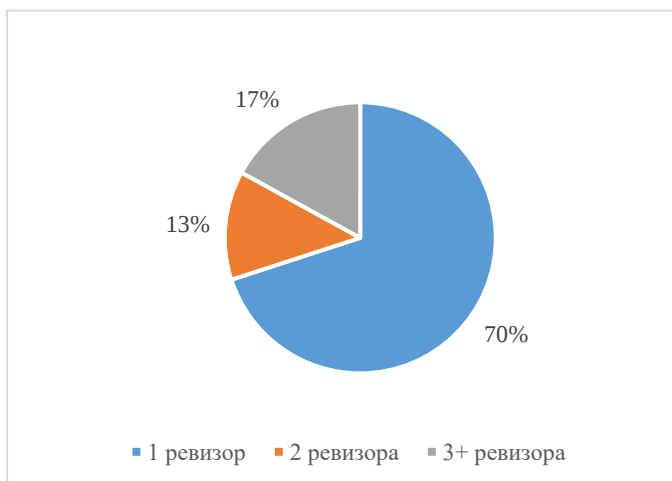
Смедерево	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	1
Сомбор	Да	Да	2
Зајечар	Да (Није у складу са Правилником за ИР)	Да	1

БРОЈ РЕВИЗОРА КОД КЈС

У Табели 11. приказан је укупан број КЈС на нивоу целог јавног сектора који имају функционално успостављену функцију ИР и минимум једно попуњено радно место интерног ревизора.

Табела 11. 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	5	5	10
	ООСО	1	0	3
	Остали ДКБС	11	3	2
	ИКБС	13	3	0
	ПСРС	16	3	10
	Други и остали КЈС	21	4	7
	Корисници РФЗО	54	6	4
	Укупно	121	24	36
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	54	8	10
	ИКБС ЈЛС	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	51	9	10
	Укупно	105	17	20
Укупно локални и централни ниво		226	41	56
Тотал		323		



Графикон 9. Проценат КЈС, код којих је успостављена ИР, по броју ревизора у 2024. години

У 435 КЈС који су функционално успоставили ИР, њих 323 је запослило интерне ревизоре. Процентуално, од свих КЈС који су успоставили функцију ИР са бар једним запосленим на пословима ИР, 70% има једног ревизора, са два интерна ревизора је 13%, док је 17% КЈС са три и више интерних ревизора (Графикон 9). У односу на претходну годину, приметно је незнатно смањење удела КЈС који имају само једног интерног ревизора, и мало повећање удела КЈС који имају два запослена интерна ревизора. У односу на претходну годину, стагнира броја запослених у јединицама за ИР, што говори о процесу отежаног обнављања кадрова, било због одласка у пензију, преласка на друга радна места или напуштања организације.

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

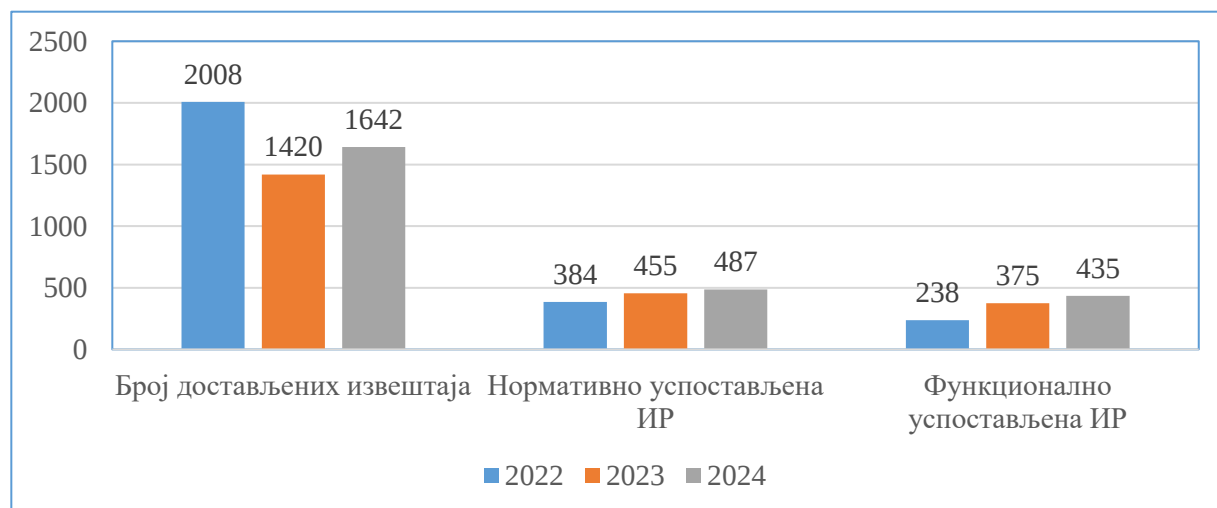
Највећи изазов у успостављању ИР представља запошљавање интерних ревизора или прерасподела постојећих запослених, за шта су одговорни КЈС. С тим у вези, ЦЈХ ће и даље анализирати узроке проблема и давати предлоге модела за њихово решавање.

Захтеве из Стандарда 1300 – Програм обезбеђења и унапређења квалитета, најчешће није могуће обезбедити због недовољне попуњености јединица за ИР. Код 36% успостављених јединица за ИР, руководиоца јединице за ИР је развио програм обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР, а интерно оцењивање обавља 46% јединица за ИР. Као разлози за неспровођење програма обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР и интерног оцењивања ИР, наведени су непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици за ИР и упражњено место руководиоца ИР.

Правилником за ИР је прописано да руководиоца КЈС може да образује ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле и ИР. Посебним законом прописана је обавеза да ПСРС, који су средња и велика правна лица сходно Закону о рачуноводству, формирају комисију за ревизију. Ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања ИР, основан је код 29 привредних друштава углавном из категорије ПСРС и других привредних друштава на централном нивоу.

На Графикону 10 приказан је број достављених ИР извештаја и успостављених функција ИР код КЈС. Број КЈС са функционално успостављеном ИР је у константном порасту и у 2024. години износи 435.

Графикон 10. Број достављених ИР извештаја и број КЈС код којих је нормативно и функционално успостављена ИР по годинама²⁶.



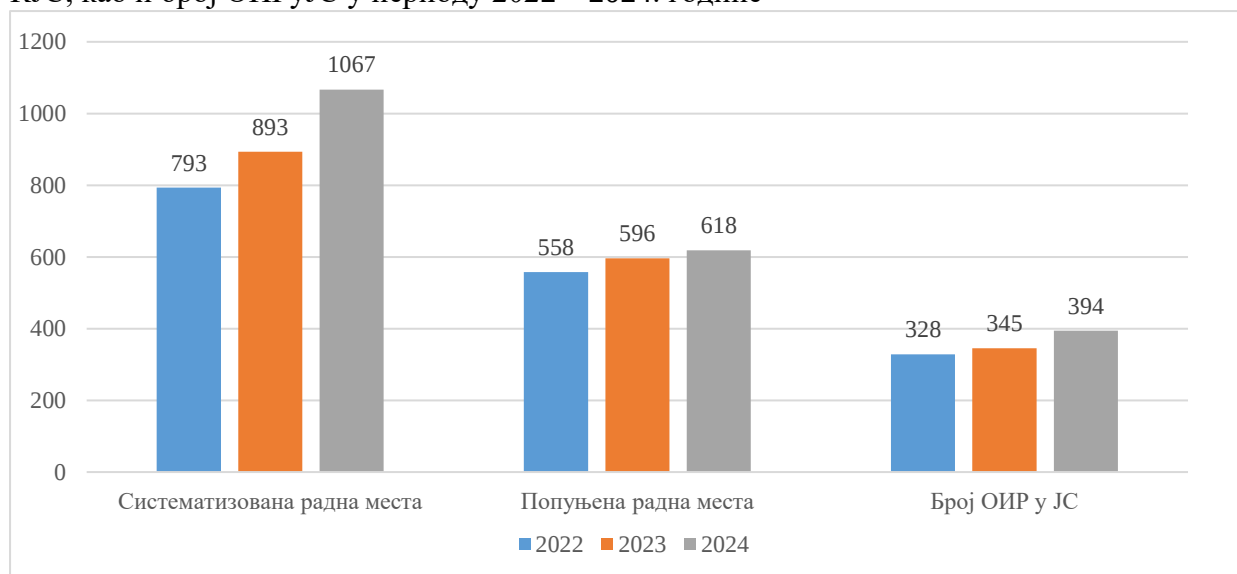
Према приказаним подацима, може се уочити да је код 487 КЈС нормативно успостављена функција ИР, што представља раст од 7% у 2024. години у односу на претходну годину. Такође, код 435 КЈС је функционално успостављена ИР, што представља раст од 16% у односу на 2023. годину.

Табела 12. Број КЈС који су доставили ИР извештаје и успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2024. години.

КЈС	Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	838	272	258	686	384
Локални ниво	804	215	177	381	234
Укупно у РС	1642	487	435	1067	618

²⁶ У број достављених ИР извештаја нису уврштене школске установе и месне заједнице које се у овом Извештају посматрају засебно.

Графикон 11. Број систематизованих и попуњених радних места у ИР код КЈС, као и број ОИРyЈС у периоду 2022 – 2024. године



На Графикону 11 приказан број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС за 2022, 2023. и 2024. годину, као и број ОИРyЈСу овим годинама.

Такође, може се закључити да је број систематизованих радних места порастао за 19% а број попуњених радних места порастао за 4% у 2024. години у односу на 2023. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по свим показатељима. Међутим, може се уочити стагнација броја интерних ревизора код категорија министарстава, ООСО и осталих ДКБС на централном нивоу, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и недовољан прилив нових кадрова.

Од попуњених 618 радних места за ИР, 394 интерна ревизора имају стечени сертификат ОИРyЈС, што представља стопу сертификације од 64%.

Табела 13. Укупан број КЈС који су нормативно успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2022, 2023. и 2024. години

	Број КЈС који имају нормативну ИР	Број КЈС који имају функционалну ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места	Број ОИРyЈС
Укупно у РС у 2022. години	384	238	762	559	328
Укупно у РС у 2023. години	455	375	893	596	345
Укупно у РС у 2024. години	487	435	1067	618	394

Као што се може видети из Табеле 9, према пристиглим ИР извештајима, код 487 КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИР, у 39% је формирана јединица за ИР, у 53% су систематизована радна места за интерне ревизоре, а код 8% КЈС је успостављена функција ИР на основу споразума са другим КЈС који имају јединицу за ИР, формирањем заједничке јединице за ИР или су ангажована лица по уговору за вршење ревизије. Може се уочити да је доминантни начин успостављања функције ИР путем запослења једног интерног ревизора, а успостављање ИР путем споразума о вршењу ревизије од стране јединице за ИР другог КЈС или споразума о формирању заједничке јединице нису довољно заступљени.

Табела 14. Број КЈС који су нормативно успоставили ИР према начину успостављања функције ИР у 2024. години

Начин нормативног успостављања функције ИР	Број КЈС
Јединица за ИР	189
Споразум о обављању ИР од стране другог КЈС	13
Заједничка јединица за ИР	2
Интерни ревизор	257
Остало (ангажовање лица по уговору за вршење интерне ревизије)	26
Укупно:	487

2.2.3 Планирање и процена обављања послова

У складу са Правилником за 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 руководиоца ИР.

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, он 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 15. Број планираних, накнадних, спроведених и неспроведених услуга уверавања у 2024. години по категоријама КЈС

КЈС		Број услуга уверавања у 2024. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања (по захтеву)	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁷
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	82	9	85	6
	ООСО	38	0	37	1
	Остали ДКБС	49	2	42	9
	ИКБС	49	2	42	9
	ПСРС	192	18	189	21
	Други и остали КЈС (без ПСРС)	156	9	145	20
	Корисници РФЗО	134	15	112	37
	Укупно	700	55	652	103
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	196	16	175	37
	ИКБС ЈЛС	7	0	4	3
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	191	26	159	58
	Укупно	394	42	338	98
	Укупно у РС	1094	97	990	201

У 2024. години је, према достављеним ИР извештајима, укупно планирана 1094 услуга уверавања, 97 накнадних услуга уверавања по захтеву руководиоца КЈС, обављено је 990 услуга уверавања, док 201 планираних услуга уверавања није спроведено (скоро 18,40% од броја укупно планираних услуга уверавања²⁸).

У ИР извештајима се наводе следећи најчешћи разлози за одступање од извршења годишњег плана рада ИР у 2024. години:

1. смањење броја запослених у ИР и одласци интерних ревизора на друга радна места;
2. недовољна зрелост ИР (тек успостављена ИР);
3. интерни ревизори су у поступку обуке.

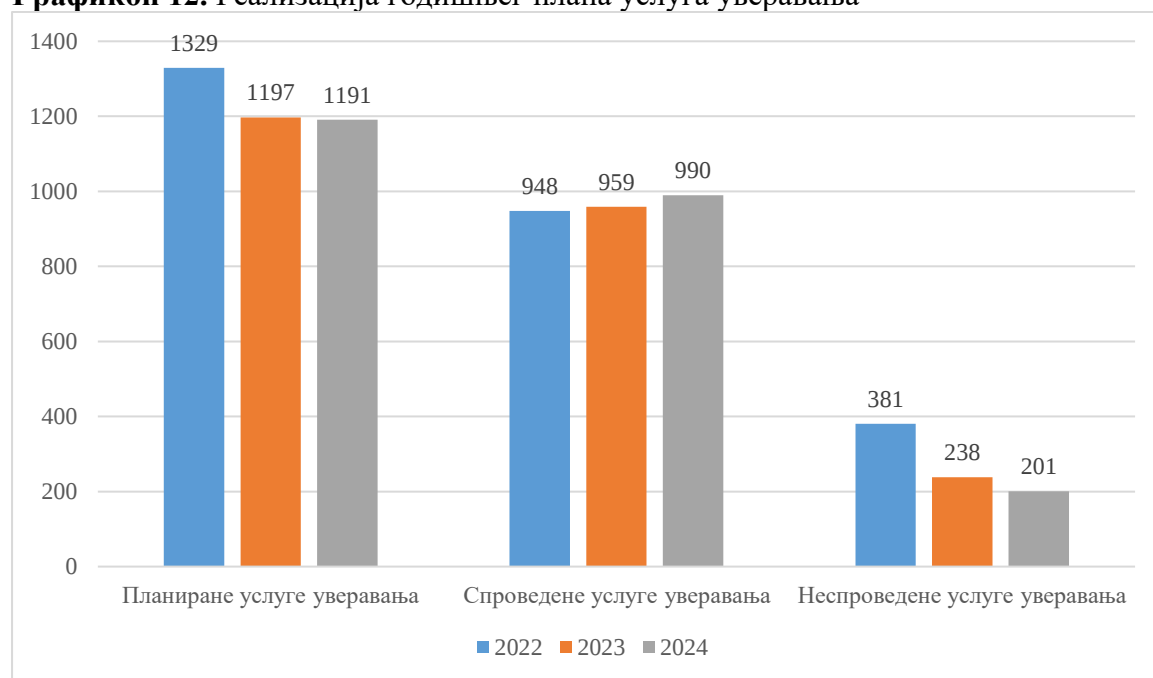
²⁷ Неспроведени ангажмани и ангажмани који су били у току на дан извештавања.

²⁸ У број планираних услуга уверавања, укључене су и накнадно планиране услуге уверавања по захтеву.

Табела 16. Преглед броја услуга уверавања по годинама и релативне промене броја услуга уверавања у односу на претходну годину у трогодишњем периоду

Година	Укупан број услуга уверавања у 2022, 2023. и 2024. години						
	Планиране услуге уверавања ²⁹		Спроведене услуге уверавања		Неспроведене услуге уверавања ³⁰		
Укупно у 2022. години	1329	20%	948	10%	381	59%	
Укупно у 2023. години	1197	-10%	959	1%	238	-38%	
Укупно у 2024. години	1191	-0,5%	990	3%	201	-16%	

Графикон 12. Реализација годишњег плана услуга уверавања



Као што је приказано у Графикону 12 и табели 16, идентификован је мањи пад броја неспроведених услуга уверавања у односу на 2023. годину, што може указати на унапређење процеса планирања ИР.

2.2.5 Статус препорука интерних ревизија

Интерни ревизори су дали укупно 6022 препоруке за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво.

²⁹ У број планираних услуга уверавања, укључене су и накнадно планиране услуге уверавања по захтеву.

³⁰ Укључујући и ревизије у току.

Табела 17. Преглед датих препорука по областима и годинама

Област датих препорука ³¹		Број датих препорука у 2022. години	Број датих препорука у 2023. години	Број датих препорука у 2024. години
1.	Интерна правила и процедуре	↑3195	↓2954	↑2964
2.	Планирање	↓265	↑306	↓249
3.	Примања и приходи	↑142	↓84	↑114
4.	Јавне набавке и уговарање	↑495	↑574	↓553
5.	Запослени, плате и накнаде	↑494	↓382	↑412
6.	Плаћања и пренос средстава	↓163	↑200	↓169
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	↑708	↑748	↓706
8.	Информациони системи	↓226	↑236	↑283
9.	Препоруке из основне делатности КЈС	↑800	↓637	↓572
УКУПНО:		↑6488	↓6121	↓6022

↑ - Повећање у односу на претходну годину

↓ - Смањење у односу на претходну годину

Из Табеле 17 се види да је забележен пад укупног броја датих препорука у 2024. години у односу на 2023. годину за нешто више од 1,6%. Гледајући по областима, порастао је број препорука које се односе на интерна правила и процедуре, примања и приходе, запослене, плате и накнаде, као и на информационе системе (нови тренд у области ревизије за који је ЦЈХ организовала обуке у претходним годинама). Подаци указују да је потребно више пажње посветити области која се односи на основну делатност, јер се бележи пад ових препорука када се посматрају претходне две године.

Табела 18. Спроведене и неспроведене препоруке по категоријама КЈС у 2024. години

РБ.	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке	Неспроведене препоруке
1.	Министарства са органима управе у саставу	1049	616 (59%)	433(41%)
2.	ООСО	188	164 (87%)	24 (13%)
3.	Остали ДКБС	121	50 (41%)	71 (59 %)
4.	ИКБС	192	105 (55%)	87 (45%)
5.	ПСРС	1329	867 (65%)	462 (35%)
6.	Други и остали КЈС (без ПСРС)	663	294 (44%)	369 (56%)

³¹ Области, односно врсте препорука, су дате у складу са званичним обрасцем ИР извештаја који достављају КЈС.

РБ.	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке	Неспроведене препоруке
7.	Корисници РФЗО	596	341 (57%)	255 (43%)
Укупно централни ниво		4138	2437 (59%)	1701 (41%)
1.	ДКБС ЈЛС	1075	492 (46%)	583 (54%)
2.	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	799	358 (45%)	441 (55%)
3.	ИКБС ЈЛС	10	4 (40%)	6 (60%)
Укупно локални ниво		1884	854 (44%)	1030 (56%)
Укупно у РС		6022	3291 (55%)	2731 (45%)

У Табели 18 приказане су дате и спроведене препоруке у току 2024. године. Од укупно 6022 датих препорука у 2024. години, сви КЈС су укупно спровели 3291 препоруку, што чини 55% укупно датих препорука. С обзиром на то да 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. Проценат несprovedених препорука је 45%. Као главни разлози за неспровођење препорука наводе се недостатак пажње, времена и људских ресурса за спровођење датих препорука у субјекту ревизије, недовољна посвећеност руководства и запослених и недостављање извештаја о спроведеним препорукама у складу са потписаним плановима спровођења препорука од стране субјекта ревизије.

Највећи проценат несprovedених препорука је код категорије министарстава са органима управе у саставу, као и код ДКБС ЈЛС и Осталих КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт, што указује на недовољно разумевање значаја отклањања утврђених слабости у пословним процесима.

2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије

Ревизорски процеси пружања саветодавних услуга обављају се у областима управљања ризицима, контроле и процеса руковођења, а садржај ревизорских програма и начин извештавања унапред се утврђују са руководиоцем КЈС. Међународни стандарди професионалне праксе ИР посебно дефинишу ревизорске ангажмане у пружању саветодавних услуга. Стандарди предвиђају да руководилац ИР треба да размотри прихватање саветодавних услуга на основу доприноса тих услуга унапређењу пословања организације, унапређењу управљања ризицима и додавању вредности организацији, а све прихваћене саветодавне услуге морају бити укључене у планове рада ИР.

Табела 19. Преглед пружених саветодавних услуга по категоријама КЈС у 2024. години

РБ.	КЈС	Број спроведених саветодавних услуга 2022. године	Број спроведених саветодавних услуга 2023. године	Број спроведених саветодавних услуга 2024. године
1.	Министарства са органима управе у саставу	16	23	28
2.	ООСО	0	18	1
3.	Остали ДКБС	23	22	25
4.	ИКБС	4	8	15
5.	ПСРС	30	27	29
6.	Други и остали КЈС (без ПСРС)	21	19	31
7.	Корисници РФЗО	68	55	92
Укупно централни ниво		172	172	221
1.	ДКБС ЈЛС	42	30	23
2.	ИКБС ЈЛС	0	1	0
3.	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	32	75	26
Укупно локални ниво		74	106	49
Укупно у РС		246	278	270

Табела 20. Преглед пружених саветодавних услуга у периоду 2022-2024. године

Година	Број обављених саветодавних услуга
2022. година	246
2023. године	278
2024. године	270

На основу достављених ИР извештаја, у 2024. години обављено је 270 саветодавних услуга ИР, што је смањење за скоро 3% у односу на претходну годину. Код КЈС на централном нивоу број саветодавних услуга је порастао, али се код КЈС на нивоу локалне самоуправе смањило. Смањен број саветодавних услуга ИР код КЈС указује да је потребно повећати свест о користима које пружају саветодавне услуге.

ИР извештај, такође, садржи и део о мишљењу интерних ревизора о успостављеном нивоу система ФУК у извештајном периоду. Према достављеним ИР извештајима, највише слабости је утврђено у области контролних активности, затим следи управљање ризицима, а најмање слабости је из елемента контролног окружења. Највећи део утврђених слабости се односи на неустављање, на неадекватност и на непоштовање пословних процедура.

2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије

ЦЈХ је извршила сагледавања квалитета рада ИР у осам КЈС, за период од 01.10.2023. године до 30.09.2024. године. Обједињени извештај о сагледавању квалитета рада ИР достављен је министру финансија и објављен на интернет страници МФИН.

Преглед сагледавања квалитета извршен је у:

- ЈП „Пошта Србије“, Београд
- Универзитетски клинички центар Србије,
- Министарство финансија Пореска управа,
- Државна лутрија Србије д.о.о. Београд,
- Југоимпорт – СДПР Ј.П.
- Град Београд,
- Град Крагујевац
- Град Нови Пазар.

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

Сагледавање квалитета рада ИР града Нови Пазар обавио је тим којим руководи ЦЈХ, по методу колегијалног прегледа (*peer review*) у коме су учествовали и ОИРyЈС из Електродистрибуције Србије и Опште болнице Чачак.

Код КЈС обухваћеним прегледом, успостављена је функција ИР одређивањем радних места за ИР у правилницима о унутрашњем уређењу и системазацији радних места у складу са Правилником за ИР. У свима су систематизоване јединице за ИР са три и више радних места за интерне ревизоре, изузев код једног који има мање од 500 запослених, где је успостављена функција ИР са јединим самосталним извршиоцем, а код једног КЈС јединица за ИР има само попуњено радно место руководиоца јединице. Као разлог за непопуњена радна места наведен је недостатак одговарајућег кадра и ниске зараде.

У овим организацијама је систематизовано 109 радних места за интерне ревизоре, а запослено на дан 30.09.2024. године 60, од којих сви имају стечено звање ОИРyЈС, изузев два која су у процесу обуке за стицање овог звања.

Неопходно је да у складу са својим кадровским капацитетима, КЈС обезбеде извршиоце за послове ИР, како би се одржао континуитет ове функције и да би се суштински користила од стране руководиоца као алат за подршку управљању организацијом.

ИР је, код КЈС који су обухваћени прегледом, успостављена као функционално и организационо независна, директно подређена руководиоцу КЈС, што је и прописано у правилницима о унутрашњем уређењу и системазацији радних места. ИР директно извештава руководиоца КЈС и за свој рад му директно одговара. Планови ИР, рад ИР и извештаји о обављеним ИР и о раду ИР, посебни су и независни од осталих делова организације.

Све ИР имају повељу ИР потписану од стране руководиоца КЈС и руководиоца ИР у којој су јасно дефинисане права и обавезе руководиоца КЈС и интерних ревизора. Код једног КЈС повеља ИР није била потписана од актуелних потписника, али је покренут поступак за ажурирање потписника. Повеље се објављују на интранет, односно интернет странама.

Етички кодекс ИР, потписан од стране интерних ревизора, имају све ИР. Етички кодекси се објављују на интранет односно интернет странама организације. Интерни ревизори, код КЈС обухваћених прегледом, примењују методологију рада ИР и познају ИИА.

Стратешки и годишњи планови ИР су одобрени од руководиоца КЈС.

У припреми планова интерни ревизори се консултују са вишим руководством, али најчешће усмено на састанцима или путем електронске комуникације (електронска пошта) и не поседују увек ревизорски траг о донетим закључцима. Због недостатка образложења, у појединим случајевима, није јасна повезаност избора предмета и субјекта ревизије у годишњим плановима у односу на стратешки план ИР.

Извесна ограничења су исказана и у плановима јединица за ИР код којих је дошло до промене кадровске структуре због одласка искусних интерних ревизора и пријема нових који су укључени у процес обуке.

У поступку припреме планова је неопходно документовати сваки појединачни корак и омогућити доступност усвојених планова вишим руководиоцима. У току припреме планова је потребно приказати обављене консултације са свим вишим руководиоцима и мора се исказивати планирано ревизор-време за спровођење саветодавних ангажмана. На овај начин се подиже на виши ниво разумевање функције ИР и јавност рада ИР унутар организације, а тиме се доприноси јачању свести о потреби спровођења свих активности у систему интерне контроле од стране свих руководилаца и запослених.

Интерни ревизори се у свом раду придржавају методологије рада дате у Приручнику за ИР у јавном сектору. Сваки појединачни ревизорски ангажман уверавања обавља се на основу припремљеног плана и за сваки је састављен ревизорски извештај, који је поткрепљен радним папирима ревизије. Код појединих ИР су уочени недостаци у повезивању радних докумената, најчешће када се ревизорски досијеи формирају у мешовитом папирном и електронском облику. Такође, није у потпуности обезбеђено чување ревизорских докумената у електронском облику.

У периоду сагледавања, јединице за ИР нису обављале саветодавне услуге.

Интерна контрола квалитета рада ИР врши се сталним надзором од стране руководиоца ИР и периодичним прегледима. У јединицама за ИР са више извршилаца стални надзор над радом се спроводи текућим прегледом, 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. Такође, Програм обезбеђења и унапређења квалитета рада ИР је развијен и у примени је код две јединице за ИР, а код осталих је у почетној фази припреме и нису вршена периодична самооцењивања.

Интерни ревизори у оквиру годишњих планова исказују потребу за обуком. У директној комуникацији, током прегледа, исказали су потребу за практичном обуком за вршење ревизија успешности и ревизије електронских информационих система, а такође и потребу директне размене искустава са колегама из других држава. Такође су истакли да су често онемогућени да похађају поједине обуке због недостатка средстава за ту намену у буџетима организације.

У циљу подизања квалитета рада ИР неопходно је следеће:

- у складу са својим кадровским капацитетима, КЈС треба да обезбеде извршиоце за послове ИР, како би се одржао континуитет ове функције;
- у поступку припреме планова документовати сваки појединачни корак и омогућити доступност усвојених планова свим вишим руководиоцима КЈС;
- унапредити повезивање и чување радних докумената ревизије када се ревизорски досијеи формирају у мешовитом папирном и електронском облику;
- доследно спровођење интерне контроле квалитета рада ИР.

2.2.8 Препоруке и предлози за развој интерне ревизије дати од стране КЈС

Најчешће помињани предлози и сугестије за унапређење рада ИР у појединачним ИР извештајима су, пре свега:

- да се настави и појача едукација, додатне обуке и професионално усавршавање интерних ревизора кроз организовање семинара, тренинга и радионица, стручна литература;
- да се организује већи број обука од стране ЦЈХ како би се створило више могућности за континуирано усавршавање интерних ревизора;
- да се појача размена искустава и добре пословне праксе и са колегама из региона кроз сарадњу са ЦЈХ, домаћим и страним експертима, међународним и домаћим институцијама и удружењима;
- да се појача промоција ИР и подизање свести о њеном значају, посебно међу руководиоцима КЈС;
- да ЦЈХ систематски размотри све факторе од утицаја на попуњавање радних места интерних ревизора и задржавања постојећих кадрова;
- да се размотри побољшање материјалног статуса интерних ревизора с обзиром на одговорност, сложеност пословања и услове рада;
- да се измени Правилник о стручном усавршавању ОИРЈС по питању неравноправног начина бодовања рада интерних ревизора у јединицама за ИР и самосталних ревизора;
- да се покрене иницијатива да се, изменом закона или неким другим актима у области плата државних службеника, уреди да се интерни ревизори у јавном сектору изједначе са ДРИ, да се препозна значај и улога ИР у јавном сектору;
- да се размотри могућност доношења посебног закона којим би се уредила сва питања у вези са ИР;
- да се омогући постојање модула/софтвера за аутоматизацију процеса ревизије и праћења препорука.

Сугестија од стране КЈС је да је потребно да ЦЈХ омогући интерним ревизорима прикупљање прописаних бодова за организовано стручно усавршавање због

ограничених новчаних средстава којима располажу КЈС за самостално финансирање обука.

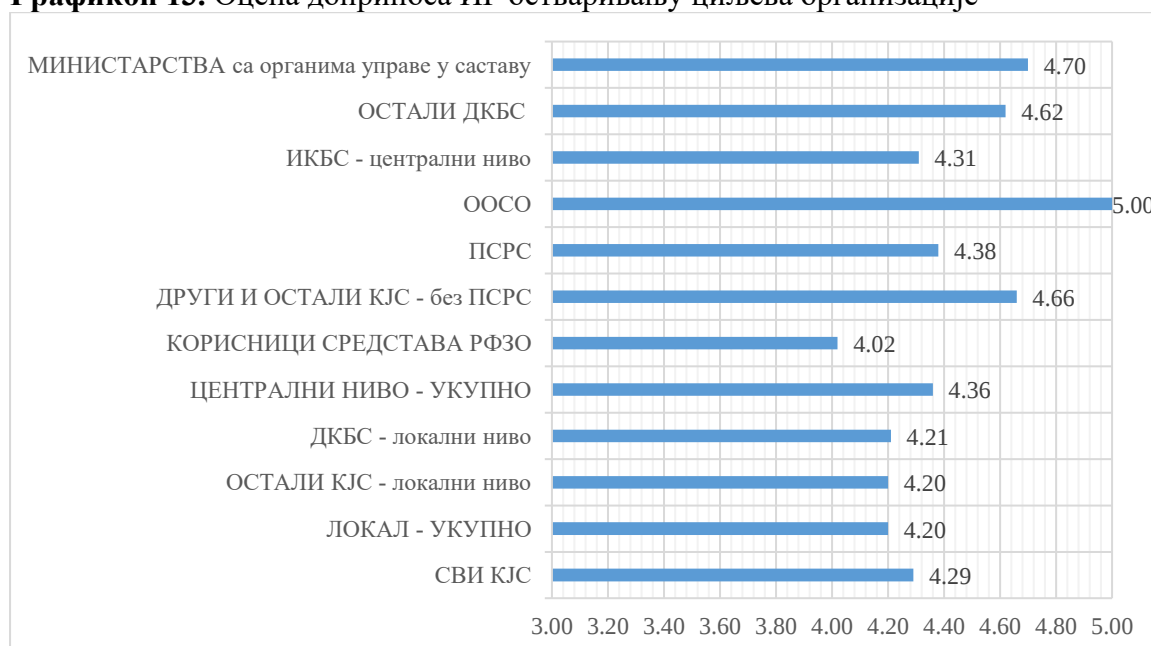
У предлозима у вези са обукама, односно одржавањем радионица и семинара, мањи број КЈС је прецизирао област у којој је додатна обука потребна.

2.2.9 Статус интерне ревизије из угла корисника јавних средстава

Статус ИР је сагледан из угла перцепције руководиоца КЈС који имају минимум једног запосленог интерног ревизора, а када су у питању допринос ове функције остваривању организационих циљева, адекватност постојећих капацитета ИР и постојећи статус интерних ревизора у односу на друге позиције у организацији. Такође, постављена су и питања о спроведеним и планираним активностима за унапређење ИР.

Када посматрамо све КЈС, просечна оцена нивоа сатисфакције руководиоца доприносом ИР остваривању циљева организације је 4,29 (оцена 4 – делимично задовољан/на, оцена 5 – у потпуности задовољан/на). Као што се може видети на Графикону 13, код свих категорија КЈС је просечна оцена виша од 4, што је био случај и прошле године. Највишу оцену дају руководиоци ООСО, што је вероватно повезано и са чињеницом да су ове организације углавном изградиле највеће ИР капацитете. Најнижа просечна оцена од 4,02 је забележена код здравствених и апотекарских установа. Простора за унапређење дакле има, како у сфери ефикасности и ефективности (повећања реалних позитивних ефеката ИР) тако и када је реч о промени перцепција руководиоца КЈС. У том смислу би требало, пре свега, радити на јачању капацитета ИР и фокусирању њеног рада на најбитнија питања функционисања организације и задовољавања потреба грађана. Такође, често је потребна и ефикаснија комуникација на линији менаџмент-ИР, како би се руководиоцима још више приближили остварени али и потенцијални позитивни ефекти услуга које ова функција пружа.

Графикон 13. Оцена доприноса ИР остваривању циљева организације



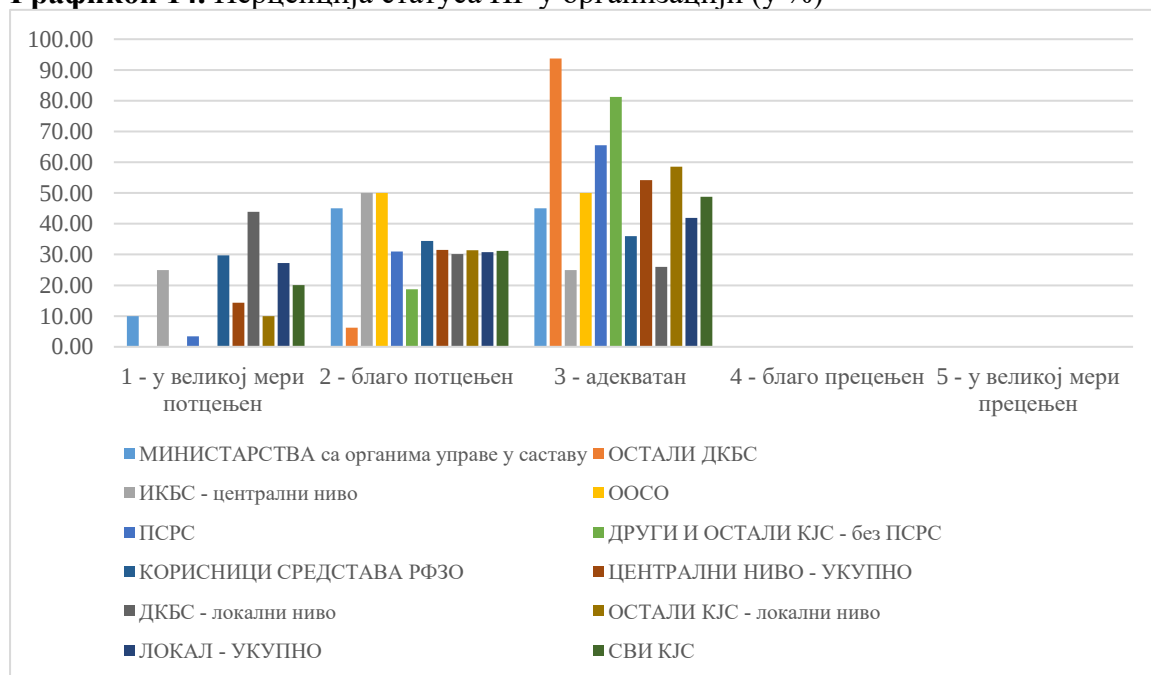
Руководиоци КЈС који имају запослене интерне ревизоре у 65% случајева сматрају своје постојеће ИР кадровске капацитете адекватнима. Најзадовољнији су руководиоци предузећа на централном и локалном нивоу (ПСРС и локална ЈКП/ЈП), као и остали ДКБС на централном нивоу, који у више од 80% случајева перципирају адекватан број и структуру кадрова у ИР. С друге стране, у 70% министарстава са органима управа у саставу и 75% ООСО су, према мишљењу руководиоца, неопходно додатна улагања.

Током 2024. године је 13% КЈС ангажовало нове интерне ревизоре. Нешто већа активност је забележена када су у питању министарства са органима управе у саставу, где је у 30% случајева било нових распоређивања на места интерних ревизора. Међутим, имајући у виду да број интерних ревизора у овој категорији КЈС није доживео веће промене, додатна ангажовања су најчешће била у функцији замене постојећег кадра. Треба напоменути да су министарства са органима управе у саставу у прошлогодишњем извештају навела амбициозније планове, када је 85% КЈС најавило активности усмерене на ангажовање нових интерних ревизора. Ове године њих 80% планира нова ангажовања, а укупно гледано, исто је најавило 37% КЈС. Идентификоване недостатке у кадровском потенцијалу ангажманом нових интерних ревизора планира да исправи и 50% ООСО. Потребно је да нова ангажовања не резултирају искључиво одржавањем постојећег броја интерних ревизора, већ да се капацитети унапређују.

Потешкоће у процесу подизања кадровских капацитета ИР резултат су, бар једним делом, праксе да се као услов за ново ангажовање на пословима ИР наводи поседовање сертификата ОИРуЈС. Сертификат захтева око 40% свих КЈС, а ова појава је присутнија на централном нивоу у односу на локал. Посебно забрињава податак да у ову групу КЈС спадају две трећине министарстава са органима управе у саставу и три од четири ООСО. Број ОИРуЈС је још увек релативно мали, а њих је готово немогуће пронаћи на тржишту рада. Пракса захтевања сертификата може бити последица незнања, односно неразумевања чињенице да се сертификат стиче накнадно, уз рад у КЈС. Са своје стране, ЦЈХ се већ ангажовала на овом пољу, припремивши материјале за проналажење адекватних ИР кадрова у оквиру организације. Остаје да се додатно појача комуникација са руководиоцима КЈС како би се ова самонаметнута препрека уклонила. Наравно, не би било добро ако би се испоставило да пракса захтевања сертификата ОИРуЈС има за циљ да пружи изговор за неодговарајуће кадровске капацитете ИР или неустављање функције ИР у складу са прописима. У том случају је неопходно додатно радити на јачању мотивације за адекватно успостављање функције ИР. Са своје стране, ЦЈХ ће наставити да припрема одговарајућу регулативу, едукује и промовише ИР као корисну функцију, као и да прати и извештава о стању на терену, посебно када су у питању најзначајнији КЈС.

Као један од кључних узрока недовољног броја интерних ревизора у јавном сектору често се наводи и да је посао недовољно привлачан. С тим у вези, на Графикону 14 су приказани ставови руководиоца КЈС о статусу ИР, у смислу звања и припадајуће зараде у односу на друге позиције у организацији, а имајући у виду потребну стручност, комплексност посла и неопходан ауторитет.

Графикон 14. Перцепција статуса ИР у организацији (у %)



Нешто мање од половине КЈС (48,77%) наводи да је статус ИР унутар организације адекватан. Ниједан руководиоца КЈС не сматра да ИР има прецењен статус. Најповољнији статус, у највећем броју случајева адекватан, пријављују КЈС из категорија остали ДКБС на централном нивоу, други и остали КЈС на централном нивоу и ПСРС. С друге стране, скоро три четвртине органа локалне самоуправе (ДКБС – локални ниво) перципира потцењен статус своје ИР. Такође, три од четири ООСО статус ИР види као више или мање потцењен. Проценат корисника РФЗО у којима се статус ИР сматра адекватним је порастао са 28% на 36% у претходних годину дана.

Дакле, велики број руководиоца сматра да је неопходно побољшање статуса ИР, али је питање да ли имају на располагању сва неопходна оруђа како би посао интерног ревизора учинили адекватно награђеним и привлачнијим, посебно имајући у виду ограничења која намећу прописи односно систем зарада у јавном сектору. У том смислу ће и ЦЈХ, као и до сада, у наредном периоду радити на побољшању радно-правног положаја интерних ревизора у јавном сектору.

На крају, може се закључити да су руководиоци КЈС који имају ИР свесни значаја те функције односно њених позитивних ефеката на остваривање организационих циљева. Позитивна искуства представљају најбољу промоцију и стимуланс за додатна унапређења ИР у јавном сектору, поготово када су у питању организације где она није успостављена или је неадекватног капацитета.

III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК

У овом делу извештаја пажњу посвећујемо трећем стубу ИФКЈ односно активностима којима се у протеклом периоду бавила ЦЈХ, као и напретку у овој области.

ЦЈХ представља трећи стуб ИФКЈ који институционално припада МФИН и обавља послове државне управе који се односе на хармонизацију и координацију ФУК и ИР у јавном сектору. У ЦЈХ је, закључно са 31. децембром 2024. године, на неодређено запослено 11 лица укључујући и помоћника министра, док су 3 лица ангажована по основу уговора о привременим и повременим пословима. Изменама Правилника о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места у Министарству финансија 2024. године, у ЦЈХ је формирана нова ужа организациона јединица посвећена координацији, извештавању и управљању пројектима у области ФУК и ИР. ЦЈХ је, по основу рада ван радног односа, ангажовала још тринаест лица која су ОИРуЈС и поседују потребне квалификације и искуство ради пружања стручне подршке кандидатима у практичном делу обуке за стицање звања ОИРуЈС.



ЦЈХ је или одговорна или главни партнер за спровођење активности из области које се односе на ИФКЈ и управљачку одговорност и 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 2023-2025. 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,
5. Мапе пута за унапређење управљачке одговорности у државној управи Републике Србије.

Проактивним приступом ЦЈХ је већи део активности које су предвиђене акционим планом у оквиру ПРУЈФ 2021-2025. реализовала и пре задатог рока.

Извештај о реализацији Програма реформе управљања јавним финансијама 2021-2025. за 2024. годину налази се на линку <https://mfin.gov.rs/dokumenti2/program-reforme-upravljanja-javnim-finansijama-pfm>.

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.

Област ИФКЈ је континуирано јачала и у 2024. години. Појачана је комуникација са КЈС, пре свега у виду давања савета и иницирања међусобног повезивања КЈС, а све у циљу развоја система ФУК и функције ИР.

У претходном периоду је унапређен правни оквир који се односи на области ФУК и ИР. ЦЈХ је у 2024. години пажњу посветила примени одредаба Правилника за ИР које се односе на интерно менторство у циљу стицања звања ОИРуЈС.

Поред овога, фокус ЦЈХ је био на унапређењу основне обуке за ФУК и ИР и континуираном стручном усавршавању интерних ревизора.

Настављен је рад на сагледавању квалитета система ФУК и оцени квалитета рада јединица за ИР. Такође, како би се на што бољи начин сагледала ситуација на терену и у складу са тим усмериле активности ЦЈХ, наставило се и са одржавањем једнодневних обука за КЈС из области ИФКЈ.

На основу анализираних података из годишњих извештаја о стању ИФКЈ, као и повратних реакција КЈС, закључак је да је унапређење упитника за ФУК и ИР допринело бољем разумевању система интерних контрола у самим организацијама као и лакшем препознавању слабости које је неопходно исправити у наредном периоду. Због потреба специфичних група КЈС као што су школске установе, урађена је посебна анализа достављених података која је приказана у КГИ за 2023. годину. Поред тога, у упитнику за ИР остављена је могућност руководиоцима да се изјасне о положају интерних ревизора код КЈС. Овај приступ је послужио да се за извештавање за 2024. годину припреми обједињени упитник за ФУК и ИР за месне заједнице као велику групу специфичних КЈС.

Активности којима се у претходном периоду посвећивала пажња, а које су драгоцене за запослене у ЦЈХ, су сагледавање квалитета система ФУК и рада јединица за ИР код КЈС.

ЦЈХ континуирано спроводи и промотивне активности најчешће путем организације скупова као и на обукама на којима подиже свест о значају и обавезности успостављања система интерних контрола, објављује смернице као помоћ за имплементацију, боље разумевање и за самоучење о систему интерних контрола који су доступни на интернет страници МФИН.

Видео обука за ФУК, намењена руководиоцима и координаторима за ФУК постављена је на НАЈУ платформу. Поред ове, постављена је и видео обука која се односи на ИР. Наведеним обукама КЈС могу да приступе и послушају их како би се информисали о овим областима али и припремили за обуку у сврху сертификаковања интерних ревизора за стицање звања ОИРуЈС коју спроводи ЦЈХ. Ове видео обуке доступне су на НАЈУ платформи од септембра 2024. године. До сада (пресек стања 30.06.2025.) ове обуке је завршило укупно 1829 полазника.

У претходном периоду је урађена припрема за усклађивање са новим Глобалним стандардима ИР. ЦЈХ је, уз подршку експерта, припремила анализу усклађености постојеће регулативе са изменама стандарда у ИР и израђен је план активности за реализацију.

Планирана је израда софтверских решења за ФУК и ИР што ће довести до унапређења када је реч о бази интерних ревизора, обукама, менторствима као и аутоматизације процеса обављања ИР.

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

Према Годишњем извештају о напретку за 2024. годину³² за поглавље 32, Република Србија је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је ограничен напредак нарочито у континуираном спровођењу ИФКЈ.

Статус препорука ЕК и детаљније информације налазе се у [Прилогу 6 - Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2024. годину](#) овог документа.

Статус препорука из претходног КГИ и детаљније информације налазе се у [Прилогу 7 - Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2023. годину](#) овог документа.

3.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ

Измене и допуне ЗоБС у 2024. години су имале за циљ даљи развој и имплементацију ИФКЈ кроз:

- обезбеђивање јединственог приступа организовању функције ИР на нивоу јединица локалне самоуправе, уједначавање радних аспеката и доследност положаја руководиоца јединица ИР,
- прописивање да ИР има неограничен приступ свим подацима организације, као и омогућава руководству организације да заштити поверљивост извештаја ИР (ако је потребно) у складу са прописима којима се уређује поверљивост података,
- успостављање и одржавање јавног регистра од стране ЦЈХ са усклађеним подацима о успостављеној функцији ИР код КЈС, ангажованих ревизора и др.,
- увођење казних одредби да буџетски корисници, као и ООСО поступају у складу са обавезама утврђеним наведеним законом, а које се односе на успостављање и обезбеђивање услова за адекватно функционисање функције ИР, као и благовремено достављање извештаја о функционисању ИР и о стању система ФУК.

Измене и допуне ЗоБС, које су ступиле на снагу 28. новембра 2024. године („Службени гласник РС“ 94/2024), а пре свега увођење казних одредаба, у средњем року треба да имају за последицу подизање свести руководства организација јавног сектора о значају интерних контрола и функције праћења, обезбеђењу независности функције ИР и континуитет функција руководиоца службе ИР на локалном нивоу, односно обезбеђивање убрзања процеса успостављања и редовног извештавања.

³² https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/2024/izvestaj_24.pdf

Упитник за годишње извештавање о стању система ФУК за 2024. годину је измењен у делу питања о организационом успостављању система ФУК у смислу начина на који су организације јавног сектора испуниле захтев у вези са документовањем пословних процеса, док је са друге стране дошло до прилагођавања категоризације КЈС са законом који уређује управљање привредним друштвима у власништву РС. С обзиром на то да у 2023. години урађен специјализован упитник за школске установе, ово је прва година у којој се могу пратити резултати остварени по одговорима из тих питања. По истом принципу је у 2024. години израђен упитник за месне заједнице, због специфичности саме организације и положаја ове групе КЈС из категорије индиректних КЈС.

3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности

Управљачка одговорност представља фундаментални принцип у оквиру ИФКЈ и уведена је у систем ИФКЈ преко ЗоБС, а затим додатно прецизирана Правилником за ФУК. Такође, представља важан стуб реформе јавне управе. Управљачка одговорност се јавља у два основна облика, као правна одговорност (усклађеност) и као одговорност за учинак (резултате).

Мере и активности у оквиру Стратегије РЈУ, у посебном циљу 6. усмерени су ка стварању одговарајућег окружења и предуслова за напредак у области одговорности и транспарентности.

У оквиру Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021 - 2025. године је предвиђено увођење Аналитичких јединица на националном нивоу као и подршка њиховом увођењу кроз припрему Смерница за успостављање, описе радних места и потребне компетенције запослених.

У погледу управљачке одговорности, предвиђене су активности усмерене на израду анализа, мапирање постојећег стања у јавној управи и формулисање конкретних препорука за три кључна елемента (делегирање одговорности, јасне линије одговорности међу институцијама и мерење учинка на институционалном нивоу).

Влада је усвојила Мапу пута за даље унапређење управљачке одговорности у јавној управи Републике Србије 26. децембра 2024. године. Усвајању су претходили бројни састанци радне групе Владе коју чине представници: ГенСек, Секретаријат за законодавство, РСЈП, МЕИ, МФИН, МДУЛС, СУК и НАЈУ.

Мапа пута за управљачку одговорност обухвата три тематске области са разрађеним циљевима и активностима, роковима и одговорним институцијама, као и изворима верификације. Говорећи о тематским областима Мапе пута за управљачку одговорност, прва - *Организациона и регулаторна побољшања*, посвећена је побољшању делегирања у министарствима и координацији између Владе и министарстава. Широка област *управљања учинком* је друга тематска област и обухвата активности за побољшање извештавања, системско управљање организационим учинком које се спушта са Владе, стабилизацију тематских сектора, подршку за успостављање аналитичких јединица и контролне табле за управљање, управљање учинком на индивидуалном нивоу и побољшање координације неколико стратешких докумената релевантних за Управни орган. *Организациона култура* је трећа тематска област и подразумева даљу промоцију интерне контроле и ИР као алата за управљање. Поред тога, ова тематска област

обухвата активности које се баве стручним развојем руководилица у добром/одговорном управљању.

У складу са циљем из овог документа *“Афирмисање финансијског управљања и контроле и интерне ревизије као подршке управљању”* и подциљем *“Упознавање руководилица са саветодавним услугама које интерна ревизија треба да им пружи”*, ЦЈХ је информисала КЈС о аспектима рада ИР који могу оснажити концепт управљачке одговорности који се примењује у њиховој организацији. ИР у јавном сектору представља важан део концепта управљачке одговорности. Ова функција „додаје вредност“ не само кроз анализирање и извештавање о ономе што се догодило, већ и кроз „гледање унапред“, односно идентификовање области у којима су могућа побољшања и подстицање добре праксе. На тај начин ИР доприноси промовисању побољшаних стандарда управљања, бољем руковођењу и процесу доношења одлука, као и ефективнијем коришћењу средстава пореских обвезника. ИР има две основне функције, да организацији пружи услуге уверавања и саветодавне (консалтинг) услуге. Поред овога, у извештајном периоду, КЈС су информисани да је на НАЈУ платформи постављена видео обука за ФУК, намењена руководиоцима и координаторима за ФУК.

Мапа пута покрива период до краја 2027. године. Намењена је да се користи као флексибилан документ и ажурира по потреби.

3.3. Обуке

ЦЈХ је у октобру 2024. године организовала и спровела једну Основну обуку за ФУК. Потврду о похађању обуке добио је 61 учесник.

Основна обука за ФУК је модернизована и унапређена током 2023. године. Евалуације учесника су показале да је нов начин рада и модернизација обуке позитивно утицале на оцену учесника те се и у 2024. години наставило са спровођењем ове обуке уз континуирана унапређења.

Што се тиче једнодневних обука за руководиоце и/или запослене у јавном сектору, које организује и спроводи ЦЈХ на захтев КЈС, у току 2024. године одржане су четири једнодневне радионице и то:

- ЛП „Градско стамбено“ (руководиоци организационих јединица и запослени – 14 учесника);
- Републички фонд за здравствено осигурање (руководиоци организационих јединица и запослени – 28 учесника).
- Управни суд (руководиоци организационих јединица и запослени - 12 учесника);
- Агенција за осигурање депозита (руководиоци организационих јединица и запослени – 14 учесника);

На поменутих једнодневних обукама укупан број учесника износи 68.

Основна обука за ИР је реализована у јануару, октобру и новембру месецу 2024. године. Потврду о похађању обуке добило је укупно 132 учесника, који даље могу да наставе поступак обучавања интерних ревизора за стицање звања ОИРyК.

Видео обуке

Настављена је сарадња између ЦЈХ и НАЈУ и у 2024. години, те је и даље у оквиру програма обука НАЈУ, заступљен сет обука из области ИФКЈ. Приступ НАЈУ платформи имају запослени у државној управи, али је за потребе ЦЈХ, НАЈУ омогућила да платформи могу да приступе и запослени код других КЈС, на основу података које ЦЈХ обезбеђује.

С обзиром на велике потребе за обуком, пре свега када је реч о руководству КЈС, али и комплексност материје која треба да буде блиска руководиоцима, ЦЈХ се потрудила да припреми модерне, језгровите, професионалне и релативно кратке обуке намењене руководиоцима које су у потпуности прилагођене њиховим потребама и које ће им бити увек доступне.

Обуке су постављене на НАЈУ платформи за даљинско учење у октобру месецу 2024. године.

Табела 21. Број учесника који су завршили видео обуке у 2024. години

Назив обуке	Руководилац		Укупан број учесника
	Да	Не	
Обука за руководиоце – Финансијско управљање и контролу	42	53	95
Обука за интерне ревизоре	13	46	59
Укупно	55	99	154

Обуке намењене овлашћеним интерним ревизорима у јавном сектору

ЦЈХ је уз подршку пројекта одржала обуке на тему „Ревизија успешности“ за интерне ревизоре на централном и локалном нивоу. Овим обукама, које су одржане у четири термина, присуствовало је 110 ревизора са централног и локалног нивоа.

У складу са изменама стандарда у ИР, ЦЈХ је у децембру 2024. године организовала велики скуп/обуку за око 366 интерних ревизора (189 учесника уживо и 177 учесника online) у јавном сектору. Скуп је организован уз подршку UNDP пројекта како би се интерним ревизорима представиле измене Глобалних стандарда за ИР и на који начин ће те измене утицати на на њихов рад. Такође, представљен је и план ЦЈХ за наредни период у смислу унапређења/измена, а у складу са новим Глобалним стандардима за ИР који се примењују од јануара 2025. године.

3.4 Сертификација интерних ревизора

У току 2024. године одржана су два испитна рока где је звање ОИРуЈС стекло укупно 87 кандидата. Испити су одржани у јуну – (35 кандидата) и у децембру 2024. године – (52 кандидата).

3.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору

Правилником о стручном усавршавању прописују се подручја и облици стручног усавршавања ОИРуЈС и критеријуми за признавање стручног усавршавања. Овим Правилником прописано је да су ОИРуЈС РС у обавези да, до 31. јануара сваке године, доставе ЦЈХ Извештај о стручном усавршавању за претходну годину на Образцу 1. ОИРуЈС мора да оствари најмање 50 бодова за стручно усавршавање у једној години, од чега најмање пет бодова кроз организовано стручно усавршавање и да ОИРуЈС који не испуни услов овог правилника, у извештају образложи разлоге неиспуњења услова стручног усавршавања.

У ситуацији када је ОИРуЈС одсутан са радног места дуже од пола године (здравствени разлози, породилско одсуство и сл.) или је распоређен на послове ИР у трајању краћем од пола године, не подноси извештај за ту годину. Тада се ЦЈХ доставља, до 31. јануара текуће године за претходну годину, Обавештење о немогућности испуњења услова стручног усавршавања овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору на Обрасцу 2, који је саставни део горе наведеног Правилника.

ОИРуЈС који у току календарске године заснује радни однос код другог КЈС на радном месту интерног ревизора, обавезан је да у року од 15 дана од дана настале промене достави ЦЈХ Информацију о промени послодавца на Обрасцу 3.

Евиденцију стручног усавршавања ОИРуЈС води ЦЈХ и објављује је на интернет презентацији ЦЈХ/МФИН.

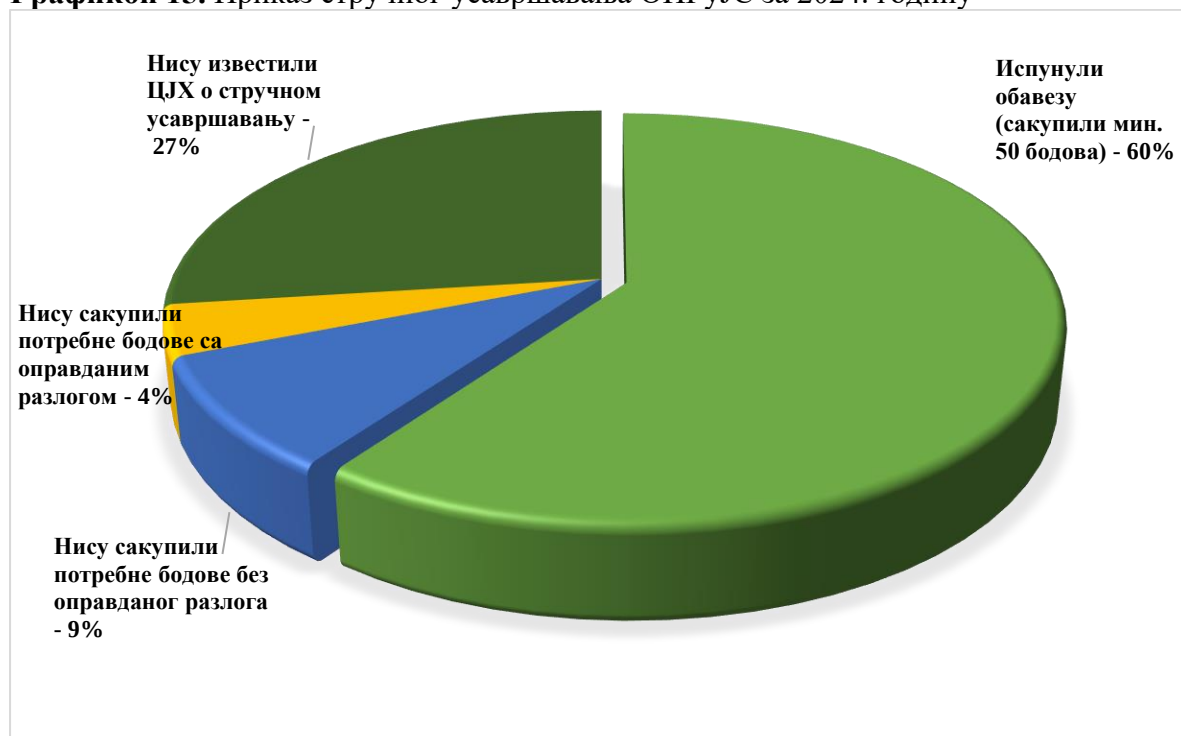
ЦЈХ је од свог настанка сертифициковала 686 ОИРуЈС. Укупан број ОИРуЈС, који обављају послове ИР на дан 31. децембра 2024. године, био је 394.

За 2024. годину је 323 ОИРуЈС известило ЦЈХ о стручном усавршавању (Образац 1, 2 или 3). Од овог броја 286 ОИРуЈС је запослено у јавном сектору и обавља послове ИР.

Од запослених ОИРуЈС који су известили о стручном усавршавању (286) њих 237 је сакупило је најмање 50 бодова у извештајном периоду. Потребан број бодова није сакупило њих 49, од којих је њих 13 образложило неиспуњење ове обавезе у предвиђеном обрасцу. Обавезу да извести ЦЈХ о стручном усавршавању није испунило 108 ОИРуЈС.

Информацију о промени послодавца доставило је 3 ОИРуЈС.

Графикон 15. Приказ стручног усавршавања ОИРуЈС за 2024. годину



3.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС

Сагледавање квалитета система ФУК и рада јединица за ИР код КЈС су постали редовни послови ЦЈХ којима се посвећују значајни ресурси. С обзиром на то да из њих произилазе увиди значајни за ФУК и ИР, детаљније о овим активностима можете погледати у деловима ([2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК](#) и [2.2.7 Сагледавање квалитета рада ИР](#)). 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 КЈС могу јасније да сагледају домет својих едукативних активности као и да на терену сагледају објективност извештаја који пристижу из КЈС.

3.7 Међународна сарадња и пројекти

Донаторска заједница континуирано пружа значајну подршку у области ИФКЈ кроз реализацију активности усмерених на њено даље унапређивање.

Током 2024. године су, уз подршку пројеката, реализоване следеће активности:

- Пројекат „**EU PFM Facility**“ који спроводи UNDP представља значајну подршку за даљи развој из области ИФКЈ. У овом извештајном периоду, пројекат је пружио значајну подршку у измени регулаторно-методолошких материјала у складу са изменама Глобалних стандарда за ИР.
- Пројекат „**Реформа јавних финансија – Агенда 2030**“ а у сарадњи **МФИН и Немачке развојне сарадње који спроводи ГИЗ**, је веома значајан и пружа континуирану подршку у спровођењу планираних активности из стратешких докумената. У извештајном периоду, уз подршку пројекта, ЦЈХ је припремила е-

learning обуку из области ИТ интерне ревизије која је намењена интерним ревизорима у јавном сектору. Поред тога, пројекат пружа континуирану подршку у вези са изменама правног оквира из области ИФКЈ.

- Настављена је успешна сарадња са пројектом **РЕЛОФ 3**, који подржава Влада Швајцарске, а који треба да пружи подршку локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања и надзора локалних јавних предузећа. Пројектне активности су усмерене на јачање одговорности менаџмента и управљања учинком, унапређење линија одговорности и контроле у систему ЈЛС и развој нових, иновативних модела, алата и програма са циљем унапређења управљања јавним финансијама. Припремљен је иновативни инструмент Индекс управљачке одговорности за ниво локала, који ће се даље унапређивати.
- Директна подршка за ЈЛС у домену ИР у оквиру **Програма EU Exchange 6** посредством СКГО трајала је током целе 2024. године на основу Споразума о сарадњи који су закључени са 6 ЈЛС изабраних у 2023. години. Као и у случају ФУК, стручна подршка у погледу увођења/унапређења функције ИР односила се како на организационе и координационе аспекте, тако и на израду/унапређење документационог оквира, у складу са важећом регулативом и стандардима/методологијом. Додатно је, захваљујући изменама Правилника за ИР крајем 2023. године, постигнута сагласност ЦЈХ и СКГО о пружању паралелне/заједничке подршке односно обављања менторства интерним ревизорима из корисничких ЈЛС. Највећи део директне подршке за ИР у оквиру EU Exchange 6 је окончан до краја 2024. године, а свеобухватна подршка за ИР у оквиру РЕЛОФ 3 је у току и наставља се у одабраним ЈЛС.
- Значајан партнер ЦЈХ је и **СИГМА** са којом је настављена сарадња и у току 2024. године. СИГМА је припремила Извештај о праћењу напретка Републике Србије у реформи јавне управе за 2024. годину. Документ пружа значајан увид у стање реформе јавне управе, као и у области којима је потребно посветити додатну пажњу са циљем даљег развоја и унапређења.

Обуке које су одржане у координацији са партнерима ЦЈХ детаљно су наведене у делу [3.3 Обуке](#).

IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ

На основу достављених извештаја КЈС, као и увида стечених током процеса сагледавања квалитета система ФУК, сагледавања квалитета рада ИР и других редовних активности, ЦЈХ утврђује слабости и даје препоруке за даљи развој и унапређење система ИФКЈ.

Иако резултати анализе приказани у оквиру овог извештаја указују на стабилан напредак када је реч о готово свим битним аспектима система ФУК и функције ИР, неопходно је истаћи и одређене слабости, али и дати препоруке за њихово превазилажење.

Улога приоритетних КЈС је посебно значајна за оцену функционисања система интерних контрола и његово унапређење. Због неопходности очувања високих резултата у вези са ФУК индикаторима као и примећеном стагнацијом и иницијално недовољним бројем

ИР управо у овој групи КЈС, посебно им се **препоручује следеће**:

Неопходно је да сва министарства, градови, ООСО и ПСРС уредно извештавају о својим ФУК системима и раду ИР, и да до краја 2025. године имају усвојену стратегију управљања ризицима, документоване кључне пословне процесе, израђен регистар ризика и успостављену функцију ИР у складу са законом и подзаконским актима МФИН.

4.1 Финансијско управљање и контрола

Уочавају се следеће **слабости** у јавном сектору РС:

- 1) Иако најзначајније институције у РС (које истовремено и обухватају највећи део буџета РС) редовно извештавају ЦЈХ, регулатива прописује обавезу извештавања ЦЈХ од стране свих КЈС у РС зато што ови извештаји представљају основ за процену стања система ФУК код КЈС и његово унапређење како у самом КЈС тако и консолидовано на нивоу целог јавног сектора. Из групе приоритетних КЈС, поједини ПСРС нису доставили извештај о стању система ФУК.
- 2) Подаци сугеришу да је највећи изазов представља управљање људским ресурсима, пре свега због ограничења постојећих механизма за привлачење и задржавање квалитетних кадрова. Такође, континуитет пословања није у потпуности обезбеђен, будући да код значајног броја КЈС не постоје планови замене и није заживела пракса примопредаје дужности. Потребно је радити на даљем развоју система појединачне одговорности, пре свега у сферама мерења учинка, механизма подстицаја и спречавања прекомерног оптерећења запослених јер је са становишта интерних контрола познато да оно доводи до тенденције заобилажења контрола и појаве грешака у раду.
- 3) Регистрован је изванредан напредак када је реч о примени принципа који се односе на процену ризика, али се мора нагласити да се овај, иначе континуирани процес, у појединим случајевима схвата као једнократна активност, без одговарајућих прилагођавања/ажурирања, односно без неопходних реакција на интерне и екстерне промене. Такође, регистри ризика се недовољно користе као алат у свакодневним активностима организације. КЈС у великој мери нису дефинисали мере за ублажавање ризика, а ако и јесу те мере се не спроводе и не ажурирају редовно.
- 4) Процесни приступ у управљању још увек није у довољној мери присутан код организација јавног сектора.
- 5) Нису у одговарајућој мери успостављени механизми за пријаву, евидентирање на једном месту и одлучивање када је реч о сумњама на корупцију, преваре, грешке у финансијском извештавању, неправилности у вези са уговарањем, неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација и остале неправилности.
- 6) Систем ФУК у јавном сектору је у извесној мери ригидан, односно недовољно се прати и прилагођава/унапређује у складу са потребама, чиме се он обесмишљава у својој превентивној функцији, а постаје административно оптерећење.
- 7) Код КЈС који имају тело за надзор у виду управног/надзорног одбора, ова тела нису у пуној мери инволвирана у процес праћења и унапређења система ФУК.

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће **опште препоруке**:

1. Потребно је да се руководиоци свих нивоа, а нарочито чланови РГ, координатори за ФУК, уколико су именовани, као и интерни ревизори и остали запослени треба да се упознају и заврше видео обуке које је ЦЈХ припремила из области ФУК и ИР, а које су доступне на НАЈУ платформи.
2. Сви КЈС, који то до сада нису учинили, треба да се укључе у извештавање о систему ФУК и раду ИР.
3. По питању управљања кадровским потенцијалом, потребно је обезбедити механизме привлачења и задржавања квалитетних кадрова. Такође, КЈС треба да сачине планове замене и успоставе праксу примопредаје дужности.
4. Корисно је да организације документују бар кључне пословне процесе, односно да идентификују и опишу пословне процесе на начин који садржи циљ и резултат, одговорна лица, ток пословног процеса и улазну и излазну документацију.
5. Неопходно је да КЈС усвоје стратегију управљања ризицима и сачине регистар ризика. Регистар ризика се мора редовно ажурирати у складу са околностима и користити у свакодневним активностима организације. У овом сегменту је опортуно користити Смернице за управљање ризицима које је припремила ЦЈХ.
6. За ризике које је руководство одлучило да их је потребно третирати, потребно је дефинисати и имплементирати мере за ублажавање ризика.
7. Потребно је да КЈС успоставе адекватан систем за управљање неправилностима, користећи Смернице за управљање неправилностима. У том смислу је неопходно:
 - а) успоставити безбедан канал комуникације за пријаву (може и анонимну) сумње на неправилност, који може да се користи и од стране запослених, али и екстерних лица;
 - б) одредити лице задужено за бележење и ажурирање базе неправилности;
 - в) разматрати/решавати неправилности на нивоу организације (нпр. комисијски);
 - г) пријавити неправилности надлежним органима у случају да се не могу решити на нивоу организације;
 - д) у склопу самопроцене система ФУК обавити анализу ажуриране базе неправилности са становишта уочавања системских проблема у функционисању организације.
8. Потребно је унапредити динамику система ФУК. У циљу процене система и његовог унапређења је опортуно **приликом обављања самопроцене система ФУК утврдити/дискутовати** (на РГ за ФУК/кроз мејлове/контролне листе) следеће:
 - стопу имплементације мера за ублажавање ризика;
 - да ли база неправилности указује на системске проблеме и које;
 - да ли су све важеће интерне политике и процедуре познате и доступне релевантним запосленима;
 - да ли су постојеће процедуре адекватне са становишта власника процедуре (укључити и осврт на релевантне налазе ИР, ДРИ и екстерне ревизије, као и прихваћене мере за ублажавање ризика);
 - да ли се процедуре спроводе.

Идентификоване слабости система потребно је отклонити у наредном периоду (АП за унапређење система ФУК).

9. У случају да у организацији постоји надзорни/управни одбор, потребно је члановима предочити извештај о систему ФУК и извештај о раду ИР, како би били упознати са евентуалним слабостима система и пропратили њихово отклањање. Такође, надзорни/управни одбор треба да заузме став о адекватности постојећих кадровских капацитета ИР и да подстакне руководство да обезбеди одговарајући број запослених интерних ревизора.

4.2 Интерна ревизија

И поред стабилног тренда развоја ИР, уочене су и одређене **слабости**:

- У категорији министарстава забележена је стагнација у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Од укупно 25 министарстава, функција ИР је успостављена код 18 министарстава, од којих у два на основу уговора о обављању послова ИР са ОИРyJC као прелазно решење до запошљавања извршилаца за послове ИР. У само 7 министарстава су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора.
- У категорији градова, од укупно њих 28, функција ИР је успостављена у 26, од којих у једном на основу уговора о обављању послова ИР са ОИРyJC као прелазно решење до запошљавања извршилаца за послове ИР. У 8 градова су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора.
- 83% свих KJC који имају запослене интерне ревизоре, имају мање од 3 запослена интерна ревизора, што доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР.
- У припреми планова интерни ревизори се консултују са вишим руководством, али најчешће усмено на састанцима или путем електронске комуникације (електронска пошта) и не поседују увек ревизорки траг о донетим закључцима приликом консултација са вишим руководством. Због недостатка образложења, у појединим случајевима, није јасна повезаност избора предмета и субјекта ревизије у годишњим плановима у односу на стратешки план ИР.
- Раст броја систематизованих радних места за послове ИР је већи од раста броја попуњених радних места, што је показатељ отежаног привлачења и задржавања квалитетних кадрова. Мањи је број и кандидата пријављених за похађање основне обуке из ИР.
- Значајан број јединица за ИР није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца јединице за ИР. Разлози за такво стање су непопуњена радна места, односно само је један извршилац у јединици за ИР или је упражњено место руководиоца јединице за ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање.
- Значајан је проценат неспроведених препорука због ограничених кадровских капацитета код субјекта ревизије, недостатка пажње и довољне посвећености руководства и запослених у субјекту ревизије.

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће опште **препоруке**:

- У складу са Правилником за ИР, КЈС треба да ускладе систематизацију, описе послова и број потребних извршилаца за радна места интерних ревизора, и да попуне радна места за интерне ревизоре. Број потребних интерних ревизора одређује КЈС на основу процене ризика, обима и сложености пословних процеса, обима средстава којима располаже и броја запослених.
- Због стагнације броја интерних ревизора у успостављеним јединицама интерне ревизије и несразмерности систематизованих у односу на попуњена радна места интерних ревизора неопходно је да КЈС благовремено покрену процес за прераспodelу постојећег и запошљавање нових кадрова за послове ИР, и да у интерним актима за систематизацију и описе послова, због комплексности, одговорности и неопходне сертификоване стручности, на одговарајући начин вреднују послове интерне ревизије. За упражњена радна места ИР као неопходан услов није потребно наводити положен испит за ОИРyКЈС обзиром на то да се испит полаже током рада на радном месту.
- У поступку припреме планова, документовати сваки појединачни корак и омогућити доступност усвојених планова вишем руководству КЈС.
- Потребно је да руководиоци јединица за ИР, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета рада јединица за ИР и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са Правилником за ИР и препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.
- С обзиром на то да је значајан број неспроведених препорука код свих категорија КЈС осим ООСО, неопходно је да се у годишње планове рада ИР уврсте ревизије за накнадну проверу извршења датих препорука („follow up” ревизије).
- Потребно је унапредити повезивање и чување радних докумената ревизије када се ревизорски досијеи формирају у мешовитом папирном и електронском облику.

ЗАКЉУЧАК

Развој адекватног система ИФКЈ не представља само захтев који намеће процес приступања ЕУ, већ пре свега корак у правцу обезбеђивања транспарентног, ефикасног и ефективног трошења јавних средстава, а све у функцији квалитетнијег задовољавања потреба грађана РС. Консолидовани годишњи извештај о стању ИФКЈ представља незаменљив алат у овом реформском процесу. У том смислу анализа стања система служи као основ за управљање, односно за идентификацију и спровођење одговарајућих активности усмерених на унапређење ИФКЈ на микро и макро нивоу.

Настављен је тренд раста када је реч о броју достављених ФУК извештаја. Извештај за 2024. годину је достављен од стране 4890 КЈС, а 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 2024. годину, чине

99,57% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2024. годину. Када је реч о приоритетним КЈС, најзначајније институције редовно извештавају. Ове године извештај су доставила сва министарства, ООСО и градови, као и највећа привредна друштва која чине нову категорију ПСРС. Остаје да се и преостале, углавном мање организације из ове категорије, укључе у извештавање.

ПСРС су у овом КГИ обухваћени као нова категорија уместо досадашње категорије јавних предузећа која је традиционално била једна од најбољих. Са придружењем нових чланова овој категорији, у наредном периоду је неопходно да она уредније извештава ЦЈХ. Закон у управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије посебан акценат ставља на унапређење корпоративног управљања, па се тиме очекује и напредак у области интерних контрола, као битног сегмента у функцији остваривања организационих циљева.

У вези са дигитализацијом, сведочимо све широј примени електронског потписа приликом достављања извештаја и Изјаве о интерним контролама. Две трећине КЈС је доставило ФУК извештај користећи електронски потпис.

Укупно гледано, наставља се позитиван тренд у развоју система интерних контрола, имајући у виду да је остварен раст по готово свим појединачним питањима.

Када посматрамо организационо успостављање система ФУК, уочава се раст од преко 5% када је реч о броју КЈС који имају руководиоца задуженог за ФУК и РГ за ФУК. Плански приступ у успостављању и развоју система ФУК (АП) је присутан код нешто мање од 70% КЈС, а у том сегменту је забележен раст од 8,43%. Стратегија управљања ризицима је усвојена код 71,34% КЈС, а раст код организација које редовно извештавају је 8,75%. И поред напретка од 9,85% у вези са сачињавањем регистра ризика који је забележен код КЈС који редовно извештавају, на нивоу свих КЈС је регистар ризика сачињен у мање од 70% случајева, што и даље не задовољава. Пословни процеси су документовани, бар делимично, у око 70% случајева. Документовање пословних процеса се у три четвртине организација спроводи кроз израду мапа пословних процеса.

Најбоље оцењени сегмент система ФУК представља адекватност организационе структуре са дефинисаним овлашћењима и одговорностима, а што представља најзначајнији темељ управљачке одговорности у оквиру организације. Следећи најбоље оцењен принцип се односи на дефинисање јасних организационих циљева као први корак у процени ризика који се односи на те циљеве. У питању су КОСО принципи који су формативни, они су уједно и предуслов за многе друге индикаторе.

Принцип који се односи на одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре је такође високо оцењен, што се може употпунити и закључком на основу Извештаја ИР који показује значајан пораст обављених ИТ ревизија. Ово директно приписујемо напорима ЦЈХ да у последњих неколико година унапреди капацитете ОИРyЈС обукама из области ИТ ревизија која се истиче и у контексту нових Глобалних стандарда ИР.

Сагледавање квалитета система ФУК је, као редовна активност ЦЈХ, усмерена на детаљнију и дубљу анализу стања и давање конкретних савета усмерених на унапређење система интерних контрола. Ова активност омогућава увид у стање на основу доказа, а тиме служи и као потврда веродостојности достављених годишњих извештаја. У

претходном периоду су активности сагледавања биле фокусиране на министарства, где је утврђен задовољавајући ниво имплементације система ФУК, уз одређене резерве које се односе на управљање неправилностима и обезбеђивање континуитета система, посебно у контексту планова замене, како се систем не би заснивао на ентузијазму појединаца.

Највеће слабости у системима интерних контрола на нивоу читавог јавног сектора су идентификоване у сегментима управљања људским ресурсима, активности надзорних/управних одбора, процене ризика, управљања неправилностима и праћења и ажурирања система ФУК. У циљу исправљања утврђених слабости су дате и одговарајуће препоруке.

Охрабрује податак да све већи број КЈС за успостављање и развој система интерних контрола употребљава методолошке алате које је припремила ЦЈХ. Приручник за ФУК користи 83,46%, а Смернице за управљање ризицима 67,22% КЈС.

Сви ови параметри дају наду да се ситуација у овој области мења у позитивном смислу, а како би се систем ФУК разумео, прихватио и успоставио на прави начин, ЦЈХ ће и у наредном периоду остати посвећена припреми методолошких алата и одржавању обука из ове области.

Аналитичке јединице, чије је одређивање прописано у министарствима, органима управе у саставу и посебним организацијама, требало би да допринесу бољој координацији активности које су везане за развој система интерних контрола. Такође, очекује се јачање концепта управљачке одговорности и већи фокус на управљање учинком. Посебне користи се очекују када је реч о министарствима са великим бројем КЈС у својој надлежности, будући да аналитичке јединице олакшавају интегрисано управљање читавим ресурсом.

Кадровски капацитети ИР су, иако бележе стабилан раст, и даље недовољни. Број систематизованих радних места за послове ИР је порастао за 19%, а број попуњених радних места за 4% у 2024. години у односу на 2023. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по готово свим показатељима. Међутим, може се уочити стагнација броја интерних ревизора код категорија министарстава, ООСО и осталих ДКБС на централном нивоу, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и недовољан прилив нових кадрова.

Идентификован је мањи пад броја неспроведених услуга уверавања у односу на 2023. годину, што може указати на унапређење процеса планирања ИР. С друге стране, дубља екстерна анализа квалитета рада ИР која се у РС обавља методом колегијалног прегледа и/или од стране ЦЈХ указује на одређене недостатке у овом сегменту у прошлогодишњем узорку организација, а који се односе пре свега на документовање информација које су од утицаја на планирање.

Подаци указују на то да су руководиоци КЈС који имају ИР свесни значаја те функције односно њених позитивних ефеката на остваривање организационих циљева. Позитивна искуства и конкретна демонстрација доприноса ИР управљању представљају најбољу промоцију и стимуланс за додатна унапређења ИР у јавном сектору, поготово када су у питању организације где она није успостављена или је неадекватног капацитета.

ЦЈХ је у овом периоду сертифицивала 87 ОИРуЈС, и уз помоћ искусних ОИРуЈС а након специјалистичке обуке за менторе у ИР имплементирана је опција интерног менторства која показује одличне резултате. Такође, ЦЈХ је ојачала своје менторске капацитете додатним ангажманом ОИРуЈС чиме је кандидатима за полагање испита скраћен период чекања слободног ментора за практичан део обуке.

После годину дана примене измена два правилника из области ИР, очигледни су први ефекти, пре свега када је у питању повећан број сертифицираних интерних ревизора и успостављених функција ИР.

ЦЈХ ће у наредном периоду бити фокусирана на усклађивање регулаторно-методолошког оквира са новим Глобалним стандардима ИР, чија је примена почела у јануару 2025. године.

Заживеле су видео обуке за ФУК и увод у ИР које је ЦЈХ припремила у претходном периоду. ЦЈХ постиже одличне резултате у имплементацији мера и активности из ПРУЈФ као и Мапе пута за унапређење управљачке одговорности у државној управи РС у чијој припреми и имплементацији учествује. У том смислу су се руководиоци КЈС радо одазвали на иницијативу Владе РС да одгледају видео обуке о ФУК у импресивном броју.

Потребно је нагласити да кључни фактор у унапређењу ИФКЈ представља посвећеност КЈС, а пре свега њихових руководилаца, на којима је и највећа одговорност.

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 система ФУК и функције 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 за 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 за ИР, појашњено је да руководилац јединице за ИР сачињава годишњи извештај о раду ИР на основу упитника који припрема и објављује ЦЈХ на сајту МФИН. При томе, руководилац јединице за ИР доставља годишњи извештај руководиоцу КЈС до 15. марта

текуће године за претходну, док руководиоца КЈС наведени извештај доставља ЦЈХ најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину.

ПЛАНСКА ДОКУМЕНТА ЗА ИФКЈ

Стратешки оквир (планска документа):

- 1) 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”, бр. 42/21 и 9/22);
- 2) Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, бр. 70/21 и 116/23-15);
- 3) Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, број 73/21);
- 4) Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом са Акционим планом за период 2021–2025. године („Службени гласник РС”, број 113/21);
- 5) Мапа пута за унапређење управљачке одговорности у државној управи Републике Србије (Закључак Владе 05 Број: 337-12089/2024-2 од 26. децембра 2024. године).

ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА

Национална регулатива

- 1) 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, 118/21, 118/21 - др. закон, 138/22, 92/23 и 94/24),
- 2) Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 89/19),
остали прописи који су од значаја за успостављање система ФУК су:
- 3) 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, 157/20, 142/22, 13/2025 – одлука УС и 19/2025);
- 4) Закон о раду („Службени гласник РС“, бр. 24/05, 61/05, 54/09, 32/13, 75/14, 13/17-УС, 113/17 и 95/18 – аутентично тумачење);
- 5) Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС“, бр. 91/19 и 92/23);
- 6) 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, 14/2022 и 19/25);
- 7) 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, 113/17-др. закон, 95/18 – др. закони, 86/19 – др. закони, 157/20 – др. закони, 123/21 – др. закони и 19/2025);
- 8) Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС“, бр. 15/16 и 88/19);
- 9) Закон о управљању привредним друштвима која су у власништву Републике Србије („Службени гласник РС“, број 76/23);

- 10) Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Службени гласник РС“, бр. 98/07-пречишћен текст, 84/14, 84/15, 74/21 и 119/23);
- 11) Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС“, бр. 125/03, 12/06 и 27/20);
- 12) Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС“, број 123/03);
- 13) 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, 130/21, 11/22, 26/23, 83/23, 118/23, 105/2024 и 12/2025);
- 14) 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, 17/22 и 23/25);
- 15) Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна, односно других рачуна консолидованог рачуна трезора Републике и о начину извештавања о инвестирању средстава корисника буџета и организација обавезног социјалног осигурања: („Службени гласник РС“, бр. 3/04-9, 140/04-31, 1/06-3, 111/09-94).

Међународни принципи и стандарди

Постојећи правни оквир у РС обезбеђује примену већине међународних стандарда интерне контроле. Правилником за ФУК прописано је да су елементи система ФУК усклађени 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 за ИР, ИР је дефинисана као активност која пружа независно, објективно уверавање и саветодавну активност, са сврхом да дода вредност и допринесе унапређењу пословања организације. 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 које се састоје од савета, смерница, обуке, помоћи или других услуга у циљу повећања вредности и побољшања процеса управљања организацијом, управљања ризицима и контроле 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 за 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 она 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:

- 1) 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, 118/21, 118/21 - др. закон, 138/22, 92/23 и 94/2024);
- 2) 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, 106/13 и 84/23);
- 3) Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 9/14 и 84/23);
- 4) Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 15/19);
- 5) Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора / Глобални стандарди интерне ревизије 2024 (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:

- 6) Правилником за ИР, где је прописано на који начин се успоставља и организује јединица за 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;
- 7) 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;
- 8) Правилником о стручном усавршавању, којим се прописују подручја и облици стручног усавршавања ОИРЈС и критеријуми за признавање стручног усавршавања.

Прилог 2. Показатељи стања система ФУК

Табела 1. Параметри успостављања система ФУК посматрано по категоријама КЈС

УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (У %)													
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО
		ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РӨЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛТС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ
Да ли је именован руководицац задужен за финансијско управљање и контролу?	91.84	100.00	65.88	78.34	69.15	81.48	65.43	74.91	83.33	72.51	83.29	77.58	78.06
Да ли је основана радна група којом руководицац задужен за финансијско управљање и контролу, која се бави питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле?	83.67	100.00	63.53	76.43	65.96	80.56	60.49	72.07	85.48	69.77	82.47	76.21	75.48
Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање и развој система за финансијско управљање и контролу?	73.47	100.00	61.18	69.84	64.89	75.93	56.79	66.90	74.73	65.76	73.15	69.48	71.61
Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	93.88	100.00	68.24	76.78	67.02	79.63	61.32	73.19	80.65	70.58	78.63	74.68	75.48
Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија?	100.00	100.00	75.29	87.52	73.40	89.81	75.72	83.79	89.78	77.81	88.77	83.12	82.58
Да ли за успостављање и даљи развој система ФУК користите неке од наведених методолошких алата доступних на веб-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?													
Смернице за управљање неправилностима	61.22	100.00	44.71	52.17	55.32	57.41	56.38	53.79	58.06	48.39	53.70	51.58	65.16
Смернице за управљање ризицима	85.71	100.00	61.18	70.02	69.15	75.93	65.43	69.66	78.49	56.75	71.78	64.88	79.35
Смернице о управљачкој одговорности	59.18	100.00	35.29	40.38	46.81	53.70	41.15	42.93	48.92	28.30	46.03	37.08	57.42
Смернице о систему делегирања	44.90	75.00	23.53	22.53	36.17	39.81	26.75	27.33	37.63	12.86	30.14	22.17	46.45
Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава	32.65	0.00	48.24	47.14	32.98	43.52	32.10	41.81	31.18	54.66	43.56	47.49	30.97
Смернице о учивању	26.53	75.00	18.82	10.40	13.83	20.37	13.17	13.71	18.28	9.65	12.60	11.94	22.58
Нипта од наведеног	2.04	0.00	20.00	14.04	27.66	17.59	24.69	17.59	16.67	22.35	15.07	19.18	17.42
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле у претходних пет година присуствовали основној обуци из области ФУК коју спроводи Централна јединица за хармонизацију?	48.98	75.00	38.82	18.20	29.79	29.63	25.93	24.83	43.55	16.40	25.48	23.53	41.29
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле у претходних пет година присуствовали обукама из области ФУК које није организовао Централна јединица за хармонизацију?	53.06	100.00	43.53	39.69	37.23	46.30	37.86	40.78	65.59	30.23	51.78	42.54	49.68
Да ли сте документовали пословне процесе?													
ДА	89.80	100.00	57.65	51.65	61.70	70.37	44.86	55.00	73.66	42.28	65.21	54.39	71.61
Неки пословни процеси су документовани	4.08	0.00	18.82	17.33	11.70	18.52	25.93	18.28	10.75	17.36	14.52	15.43	9.03
НЕ	6.12	0.00	23.53	31.02	26.60	11.11	29.22	26.72	15.59	40.35	20.27	30.18	19.35
Наведите начин на који сте документовали пословне процесе:													
Мале пословних процеса	91.30	75.00	67.69	73.87	75.36	66.67	51.74	69.18	91.08	69.00	81.44	77.66	81.60
Неки други документ/начин/приступ у којем опис пословног процеса садржи циљ и резултат, одговорна лица, ток пословног процеса и улазну и излазну документацију	8.70	25.00	32.31	26.13	24.64	33.33	48.26	30.82	8.92	31.00	18.56	22.34	18.40
Ваша организација има:													
стратегија управљања ризицима	85.71	100.00	57.65	70.71	63.83	77.78	73.25	71.12	89.25	64.31	75.07	71.61	74.84
регистар ризика	81.63	100.00	50.59	56.15	62.77	73.15	45.27	56.81	77.42	50.00	67.40	59.76	72.19
план интегритета	79.59	100.00	57.65	72.79	51.06	56.48	87.65	71.90	71.51	36.66	62.47	50.21	65.81
правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места	100.00	100.00	100.00	98.09	82.98	94.44	98.35	96.81	92.47	96.14	95.62	95.40	87.74
средњорочни план организације	55.10	50.00	31.76	18.20	29.79	40.74	29.63	26.29	33.87	18.65	44.38	29.07	38.06
ништа од наведеног	0.00	0.00	0.00	0.52	12.77	3.70	0.82	1.81	3.23	1.61	2.19	2.05	7.74
Годишњи извештај о систему ФУК је оперативнио припремљен од стране:													
руководиоца задуженог за ФУК	16.33	25.00	23.53	29.64	35.11	37.04	33.33	30.52	33.87	32.64	45.21	36.74	30.32
радне групе за ФУК	63.27	75.00	37.65	45.41	29.79	47.22	33.33	42.07	43.01	39.55	36.44	39.13	40.00
руководиоца КЈС	4.08	0.00	17.65	14.73	14.89	3.70	13.58	13.19	7.53	16.88	9.59	13.13	12.26
другог лица	16.33	0.00	21.18	10.23	20.21	12.04	19.75	14.22	15.59	10.93	8.77	11.00	17.42
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 одредили унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању? (Одговарају министарства, органи у саставу и посебне организације)	38.78	/	60.00	/	/	/	/	44.93	/	/	/	/	/

Табела 2. Показатељи стања система ФУК по елементима и принципима КОСО оквира
1. Контролно окружење

Принцип 1 Организација демонстрира своју посвећеност интегритету и етичким вредностима														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПБРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПБРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Руководство је дефинисало стандарде понашања (кодекс понашања који је у складу са прописима, етичким нормама и вредностима организације).	95.92	100.00	88.24	93.93	74.47	91.67	97.12	92.50	97.31	82.64	83.29	85.17	83.87	88.82
Запослени, екстерни партнери организације и корисници услуга/грађани информисани су о стандардима понашања.	85.71	100.00	84.71	89.95	77.66	85.19	88.48	87.67	90.86	74.76	76.99	78.01	83.87	82.82
Прописане су мере за непоштовање стандарда понашања.	85.71	100.00	84.71	87.87	64.89	84.26	84.77	84.74	82.80	73.31	72.88	74.68	76.13	79.69
Прати се поштовање стандарда понашања.	91.84	100.00	87.06	90.47	61.70	86.11	82.72	85.95	84.95	76.69	73.70	77.07	74.19	81.49
Применују се адекватне мере за евентуално непоштовање стандарда понашања (примери: разговор, опомена, скретање пажње, дисциплинске мере, отказ итд.).	97.96	100.00	89.41	93.07	84.04	87.04	93.42	91.81	89.78	82.64	80.82	83.21	88.39	87.49
Редовно се организују обуке за запослене и посебно за новозапослене из области интегритета, етичких вредности и културе организације.	75.51	100.00	68.24	51.65	34.04	46.30	45.68	50.86	47.85	35.53	32.60	36.57	48.39	43.70
Правилима су дефинисани потенцијални сукоби интереса, корупција и начин поступања.	87.76	100.00	76.47	85.96	56.38	77.78	81.07	81.21	80.65	61.41	71.51	67.60	68.39	74.38
Дефинисана су јасна правила у вези са узбуњивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са кршењем прописа и људских права, вршењем јавног овлашћења противно сврси због које је поверено, опасностима по живот, јавно здравље, безбедност, животну средину, као и ради спречавања штете великих размера.	95.92	100.00	83.53	89.95	71.28	87.96	90.12	88.10	82.26	74.44	84.66	78.86	80.65	83.46
Постоји механизам за пријаву, евидентирање на једном месту и одлучивање поводом сумњи на корупцију, преваре, грешке у финансијском извештавању, неправилности у вези са утоварањем, неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација и остале неправилности.	71.43	100.00	71.76	74.35	55.32	71.30	72.84	71.98	56.45	55.63	61.37	57.54	60.65	64.74
Периодично се анализирају подаци о поштовању стандарда понашања и по потреби ажурирају/унапређују политике, комуникација, обуке, механизми за превенцију и детекцију, као и мере у случају кршења стандарда понашања.	65.31	100.00	61.18	53.03	36.17	56.48	46.09	51.81	36.02	42.60	37.26	39.90	44.52	45.80
Руководство сопственим понашањем, поштовањем закона, прописа, етичких аката, стандарда понашања, начином на који руководи, професионалним приступом и залагањем итд., даје пример другима.	93.88	100.00	95.29	94.45	95.74	95.37	92.59	94.31	90.32	87.46	88.77	88.32	96.13	91.30
Руководство је определило адекватне ресурсе (компетентни кадар, време, пажња и други ресурси) за развој ФУК-а.	75.51	100.00	64.71	65.68	64.89	76.85	48.97	63.62	61.83	57.56	62.19	59.68	69.68	61.61
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	2.35	0.52	3.19	1.85	0.41	0.95	0.54	2.89	1.92	2.22	1.94	1.59
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 1 (питање 5.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин демонстрира посвећеност интегритету и етичким вредностима:	4.57	5.00	4.28	4.22	3.82	4.15	4.02	4.16	4.12	3.87	3.87	3.91	4.10	4.04

Принцип 2														
Орган/тело за надзор је независно у односу на руководство и врши надзор над системом интерних контрола (ФУК) - одговарају само КЈС који имају надзорни/управни одбор														
Орган/тело за надзор (надзорни/управни одбор):	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПКСР	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПКСР	КОРИСНИЦИ СРЕДСТВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
постоји у вашој организацији;	/	75.00	2.35	48.01	39.36	70.37	98.35	54.66	/	98.23	92.60	81.42	25.81	75.45
надзире/прати функционисање свих компоненти ФУК-а (бави се етиком, ресурсима, циљевима и плановима, ризицима, контролама, извештавањем, слабостима система, пословањем и функционисањем организације);	/	75.00	50.00	64.98	72.97	56.58	67.36	65.46	/	59.74	54.44	57.80	75.00	60.90
чине компетентни појединци са комплементарним знањима и искуствима, који могу објективно и критички анализирати функционисање организације;	/	75.00	100.00	72.92	83.78	86.84	73.64	75.71	/	62.19	80.47	68.69	85.00	71.51
сачињавају чланови који нису у сукобу интереса;	/	75.00	100.00	94.95	91.89	96.05	95.82	95.27	/	92.48	92.01	92.15	92.50	93.50
анализира евентуалне слабости и даје сугестије за унапређење квалитета управљања;	/	50.00	100.00	76.17	81.08	84.21	75.31	77.13	/	71.19	71.01	71.10	80.00	73.53
формирао/ло је одбор/комисију за ревизију;	/	0.00	0.00	5.05	67.57	18.42	4.18	9.94	/	1.80	4.73	2.83	62.50	5.69
одржава директну комуникацију са интерном ревизијом;	/	25.00	50.00	6.50	43.24	32.89	14.23	14.98	/	5.73	15.98	9.42	42.50	11.62
одржава директну комуникацију са екстерном ревизијом;	/	0.00	0.00	7.22	48.65	22.37	8.79	11.99	/	4.58	24.26	11.73	45.00	11.75
посебно прати високоризичне области (трансакције велике новчане вредности, сложени послови итд.);	/	75.00	50.00	53.07	70.27	72.37	51.05	55.84	/	43.70	46.75	44.82	72.50	49.21
ништа од наведеног.	/	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	/	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 2 (питање 6.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли орган/тело за надзор организације (надзорни/управни одбор) на адекватан начин демонстрира независност у односу на руководство и надзире развој и функционисање ФУК-а:	НП	3.75	5.00	3.68	3.72	3.88	3.80	3.73	НП	3.71	3.80	3.74	3.72	3.74

Принцип 3 Руководство успоставља организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Успостављена је организациона структура која је адекватна за управљање организацијом и остваривање циљева.	100.00	100.00	92.94	95.32	81.91	96.30	95.06	94.31	90.86	90.68	93.70	91.65	89.03	92.97
Јасно су дефинисани линије надлежности, делокруг рада и одговорности унутрашњих организационих јединица.	100.00	100.00	88.24	93.07	76.60	96.30	94.65	92.33	90.32	85.37	91.78	88.15	83.87	90.23
Дефинисане су одговорности руководства за остваривање циљева и управљање ризицима.	91.84	100.00	74.12	81.98	80.85	87.96	87.65	83.53	84.41	79.58	82.47	81.24	85.16	82.39
Успостављене су јасне линије извештавања по хоризонтални и вертикали које обезбеђују адекватно вршење надлежности и одговорности, и адекватне токове информација за управљање организацијом и остваривање циљева.	91.84	100.00	76.47	81.80	74.47	82.41	79.84	80.95	72.04	69.29	68.77	69.57	80.65	75.24
Постоје описи послова за свако радно место.	100.00	100.00	98.82	99.31	93.62	96.30	99.59	98.62	95.70	98.07	97.81	97.61	95.48	98.11
Сви запослени у организацији упознати су са својим обавезама и одговорностима.	100.00	100.00	97.65	98.09	96.81	97.22	98.35	98.02	95.70	97.75	97.26	97.27	97.42	97.64
Постоје јасна правила за пренос овлашћења.	95.92	100.00	78.82	83.88	69.15	81.48	82.30	82.33	82.26	73.79	68.77	73.57	78.71	77.93
Руководство делегира овлашћења/надлежност.	91.84	100.00	84.71	83.54	70.21	90.74	87.24	84.40	86.56	77.81	81.10	80.22	78.71	82.31
По потреби се врше прилагођавања организационе структуре, у складу са новонасталим околностима и утврђеним слабостима.	77.55	100.00	71.76	75.22	69.15	85.19	82.30	77.07	76.88	74.12	73.42	74.34	75.48	75.66
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.18	0.17	3.19	0.93	0.00	0.52	1.61	0.64	0.27	0.68	1.94	0.60
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 3 (питање 7.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је руководство организације успоставило адекватну организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности:	4.80	5.00	4.47	4.49	4.26	4.53	4.40	4.47	4.34	4.27	4.34	4.30	4.46	4.38

Принцип 4 Организација показује своју посвећеност привлачењу, развоју и задржавању компетентних појединаца														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ ККС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКС	ИНДИРЕКТНИ ККС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Утврђен је ниво потребних знања и вештина за свако радно место.	100.00	100.00	92.94	99.31	92.55	98.15	98.77	98.10	96.77	98.71	96.71	97.78	94.84	97.94
Врши се провера квалификација, знања и претходног радног искуства кандидата за запослење.	100.00	100.00	90.59	83.71	74.47	83.33	81.48	83.71	93.55	65.43	62.19	68.88	83.23	76.26
Редовно се разматрају/оцењују компетенције запослених.	100.00	75.00	94.12	69.15	37.23	66.67	57.20	66.98	88.17	31.99	35.07	41.86	58.71	54.37
Постоји адекватан број и структура запослених.	42.86	50.00	51.76	60.66	69.15	70.37	56.38	59.91	52.69	51.61	54.25	52.60	60.65	56.26
Обавља се анализа потреба за обуком запослених.	87.76	100.00	75.29	73.48	55.32	71.30	71.19	72.16	63.44	66.56	60.00	64.02	68.39	68.08
Постоји евиденција о обукама за сваког запосленог.	89.80	100.00	81.18	76.95	59.57	72.22	74.90	75.60	66.67	67.20	53.97	63.00	70.97	69.28
Обезбеђује се развој компетенција запослених (обуке, семинари, студијска путовања итд.).	97.96	100.00	94.12	91.68	76.60	93.52	88.07	90.34	90.86	82.80	83.29	84.23	83.87	87.28
Постоји механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова.	32.65	25.00	37.65	26.52	18.09	46.30	27.57	28.97	20.43	14.63	18.63	16.79	21.29	22.88
Прати се и анализира флукуација запослених и предузимају се адекватне мере.	65.31	100.00	60.00	44.54	57.45	69.44	53.50	51.98	39.25	23.63	47.40	33.50	60.65	42.72
Постоје планови и процедуре за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених.	63.27	100.00	56.47	71.40	41.49	62.96	59.26	64.31	58.60	53.05	43.56	50.98	49.68	57.63
Постоји пракса примопредаје дужности за сва радна места.	73.47	100.00	67.06	62.56	52.13	60.19	72.43	64.48	53.76	59.49	58.36	58.23	56.13	61.35
Редовно се врши процена будућих кадровских потреба.	69.39	100.00	68.24	73.14	64.89	63.89	80.66	72.76	61.29	55.79	52.33	55.58	70.32	64.10
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.18	0.17	3.19	0.93	0.00	0.52	1.08	0.64	0.27	0.60	1.94	0.56
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 4 (питање 8.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин управља људским ресурсима:	4.29	4.00	4.19	4.08	3.63	4.02	3.97	4.03	3.85	3.73	3.69	3.73	3.83	3.88

Принцип 5														
Организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК-а														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛПС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Јасно је дефинисана појединачна одговорност свих руководиоца за остваривање циљева, као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени.	95.92	100.00	85.88	90.47	87.23	90.74	88.07	89.66	87.10	86.66	84.11	85.93	90.97	87.79
Запослени су упознати са својим радним задацима.	100.00	100.00	96.47	99.13	95.74	97.22	97.94	98.28	97.85	98.87	97.81	98.38	97.42	98.33
Дефинисана су мерила радног учинка и механизми подстицаја за извршење радних задатака.	73.47	50.00	74.12	64.82	46.81	69.44	55.56	62.84	60.22	37.14	44.11	42.97	54.19	52.87
Ефективност мерила радног учинка и механизма подстицаја се редовно оцењује и врши њихово прилагођавање у случају потребе.	65.31	50.00	57.65	52.34	29.79	49.07	38.27	48.19	47.85	22.67	24.11	27.11	41.29	37.62
Редовно се оцењује радни учинак запослених.	95.92	75.00	87.06	61.87	56.38	50.00	50.21	61.21	80.11	18.33	29.04	31.46	69.03	46.27
Запослени се подстичу (награђују/кажњавају) у складу са оствареним радним учинком.	87.76	75.00	77.65	61.35	62.77	75.93	60.91	65.09	37.63	26.05	68.49	41.09	61.29	53.04
Напредовање (унапређење) запослених у организацији се заснива на јасним и познатим критеријумима и узима у обзир претходни радни учинак.	93.88	25.00	90.59	67.42	37.23	59.26	49.79	63.19	62.90	34.57	40.82	41.01	52.26	52.06
Руководство процењује ниво оптерећења/притиска којем су изложени запослени, а евентуално прекомерно оптерећење се прераспоређује.	75.51	100.00	75.29	72.96	65.96	71.30	58.85	69.66	48.39	59.00	60.82	57.89	65.81	63.75
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.18	0.52	4.26	0.93	1.65	1.12	1.61	0.64	1.64	1.11	2.58	1.11
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 5 (питање 9.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је организација успоставила адекватан систем појединачне одговорности:	4.49	4.00	4.36	4.10	3.53	3.98	3.71	4.00	3.78	3.46	3.63	3.57	3.77	3.78

2. Процена ризика

Принцип 6 Организација утврђује циљеве који су довољно јасни да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПБРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПБРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Стратешки циљеви организације су усклађени са циљевима из докумената јавних политика.	91.84	100.00	75.29	77.64	68.09	81.48	82.30	78.71	89.25	76.69	81.64	80.22	78.71	79.48
Оперативни циљеви произилазе из стратешких циљева.	91.84	100.00	77.65	78.51	78.72	87.04	85.19	81.29	82.80	76.05	82.19	79.03	83.87	80.16
Циљеви су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T.“ принципу).	87.76	100.00	74.12	59.27	61.70	74.07	66.26	64.74	68.28	59.32	67.12	63.17	72.26	63.97
Циљеви представљају основ за алокацију ресурса.	75.51	100.00	74.12	56.85	53.19	68.52	69.14	62.41	59.68	54.98	67.67	59.68	61.94	61.05
Приходи и расходи су пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације.	93.88	100.00	87.06	92.72	87.23	90.74	95.47	92.33	91.40	94.37	95.07	94.12	90.32	93.23
Организација одређује прихватљив ниво одступања од утврђених циљева.	67.35	75.00	65.88	61.87	55.32	72.22	65.02	63.53	58.06	66.08	61.92	63.51	60.65	63.54
Циљеви су усклађени са законима и другим прописима, као и професионалним стандардима.	95.92	100.00	87.06	92.72	90.43	97.22	90.12	92.16	90.86	89.55	90.68	90.11	92.26	91.13
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	8.24	2.25	5.32	1.85	1.65	2.67	2.69	1.93	1.64	1.96	3.87	2.31
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 6 (питање 10.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је организација на адекватан начин дефинисала циљеве:	4.47	4.75	4.18	4.19	4.03	4.27	4.09	4.18	4.06	4.02	4.18	4.08	4.19	4.13

Принцип 7 Организација идентификује и анализира ризике који могу утицати на остваривање циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Врши се идентификација и процена ризика који могу:														
угрозити остваривање оперативних (пословних) циљева;	97.96	100.00	76.47	77.99	75.53	86.11	76.13	78.97	80.11	70.10	84.66	76.21	83.23	77.59
довести до неправовременог, непотпуног или нетачног извештавања (финансијског и нефинансијског), односно до тога да извештавање не буде у складу са законима, прописима и релевантним стандардима (рачуноводствени стандарди итд.) и потребама организације;	95.92	100.00	80.00	81.28	73.40	88.89	79.42	81.55	81.18	72.03	80.27	76.04	81.29	78.79
довести до непоштовања закона и других прописа;	97.96	100.00	88.24	87.18	76.60	90.74	83.95	86.55	89.25	79.42	84.38	82.52	84.52	84.53
угрозити ресурсе/имовину организације;	91.84	100.00	77.65	81.28	71.28	87.04	80.66	81.12	83.33	72.99	81.37	77.24	80.65	79.18
ништа од наведеног.	2.04	0.00	11.76	8.15	19.15	5.56	10.29	9.22	8.06	16.56	8.22	12.62	12.90	10.93
Идентификација и процена ризика се врши редовно на свим нивоима и у свим организационим деловима.	85.71	100.00	56.47	68.11	51.06	75.00	59.67	65.60	55.38	56.91	56.71	56.61	61.29	61.10
Руководство организације редовно добија информације о ризицима.	83.67	100.00	57.65	72.27	56.38	76.85	71.19	70.69	64.52	63.02	66.03	64.19	65.81	67.44
Ризици се редовно разматрају на састанцима руководства.	75.51	100.00	54.12	67.59	54.26	78.70	70.37	67.59	61.83	61.25	65.75	62.75	60.65	65.17
Процена ризика подразумева процену вероватноће настанка и процену утицаја ризика.	91.84	100.00	67.06	69.67	62.77	79.63	61.73	69.22	66.67	58.04	67.67	62.40	70.97	65.81
Кључни ризици су јасно дефинисани.	95.92	100.00	67.06	72.79	61.70	81.48	70.37	72.84	76.88	63.18	76.16	69.39	74.19	71.12
Руководство доноси одлуке како одговорити на ризике (третирање, толерисање, трансферисање/подела, укидање/одустајање од ризичног циља) на основу процене ризика, ефеката и трошкова смањивања нивоа ризика.	89.80	100.00	67.06	67.42	60.64	75.93	67.49	68.71	64.52	58.20	64.66	61.21	69.03	64.95
Делегирају се задаци (надлежност и одговорност) за реализацију одговора на ризик.	87.76	100.00	65.88	65.51	53.19	75.93	64.61	66.38	68.82	57.40	62.19	60.70	65.16	63.54
Одређују се рокови за реализацију одлуке.	89.80	100.00	67.06	67.76	46.81	75.00	66.26	67.41	68.82	58.04	56.99	59.42	61.29	63.41
Прате се резултати активности за свођење ризика на прихватљив ниво.	83.67	100.00	62.35	63.78	46.81	70.37	60.08	63.10	58.60	56.59	58.63	57.54	61.29	60.33
Идентификовани ризици, њихова процена и одабрани одговор на ризик су документовани (нпр. регистар ризика).	83.67	100.00	50.59	54.94	56.38	68.52	46.50	55.60	70.97	43.57	57.53	52.26	68.39	53.94
Организација редовно (најмање једном годишње) и у случају релевантних новонасталих околности врши адекватна ажурирања регистра ризика.	62.50	75.00	74.42	61.11	67.80	75.95	51.82	62.97	52.09	63.34	57.72	59.06	63.39	60.96
Ништа од наведеног.	2.04	0.00	15.29	10.23	24.47	6.48	9.05	10.78	5.38	18.65	8.77	13.47	16.13	12.13
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 7 (питања 11.1. и 11.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши идентификацију и анализу ризика:	4.20	4.75	3.78	3.88	3.43	4.00	3.60	3.80	3.70	3.52	3.70	3.60	3.70	3.70

Принцип 8 Организација разматра ризик од преваре														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Процењује се ризик од намерног нетачног и непотпуног финансијског и нефинансијског извештавања.	95.92	100.00	77.65	76.26	58.51	83.33	70.37	75.26	72.04	70.42	64.38	68.80	70.32	72.02
Процењује се ризик од неовлашћеног намерног присвајања, употребе или отуђења имовине организације.	81.63	100.00	71.76	69.67	52.13	76.85	70.78	69.91	68.82	64.95	61.37	64.45	65.81	67.18
Процењује се ризик од корупције.	89.80	100.00	71.76	73.14	45.74	72.22	69.96	70.86	66.13	58.68	58.90	59.93	60.65	65.38
Организација има план интегритета.	75.51	100.00	61.18	76.26	51.06	59.26	88.07	74.05	76.34	40.19	63.01	53.03	67.10	63.50
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	14.12	5.89	28.72	7.41	2.88	7.59	6.99	17.52	11.51	13.98	17.42	10.80
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 8 (питање 12.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин разматра ризик од преваре:	4.45	5.00	4.08	4.07	3.35	3.91	3.95	3.99	3.83	3.57	3.61	3.62	3.77	3.81
Принцип 9 Организација идентификује и процењује спољне и унутрашње промене које би могле у значајној мери да утичу на систем интерне контроле														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Идентификација и процена ризика у вашој организацији подразумева праћење и анализирање (идентификација, процена и последице):														
промена у спољном регулаторном окружењу (промена закона, прописа, стандарда итд.);	100.00	100.00	91.76	92.03	87.23	93.52	90.12	91.72	88.17	81.99	90.14	85.51	90.97	88.60
промена у спољном физичком окружењу (природне непогоде итд.);	73.47	100.00	56.47	63.60	72.34	77.78	74.07	67.84	73.12	66.24	77.53	70.84	74.19	69.37
промена на тржишту;	69.39	75.00	49.41	47.14	68.09	82.41	71.19	58.36	51.08	58.36	76.16	62.75	65.16	60.58
појаве нових технологија;	81.63	100.00	64.71	57.02	59.57	81.48	75.31	65.09	59.68	60.61	58.36	59.76	66.45	62.43
значајних промена у начину на који организација обавља делатност (промена модела функционисања/пословног модела, увођење нових технологија итд.);	73.47	100.00	55.29	59.79	42.55	70.37	71.19	62.16	52.15	60.77	55.34	57.72	51.61	59.94
промена у руководству организације;	83.67	100.00	67.06	61.87	62.77	66.67	72.84	66.12	69.35	63.02	60.00	63.09	72.90	64.61
промена у броју и структури запослених;	95.92	100.00	82.35	82.15	72.34	76.85	85.19	82.16	81.72	74.76	75.34	76.04	82.58	79.09
статусних промена организације;	55.10	50.00	42.35	43.33	55.32	58.33	63.79	50.43	46.77	53.38	45.48	49.87	59.35	50.17
промена у организационој структури и линијама извештавања;	85.71	100.00	63.53	55.29	61.70	63.89	61.32	59.91	63.44	51.29	51.78	53.37	70.97	56.60
ништа од наведеног.	0.00	0.00	7.06	5.03	5.32	5.56	5.35	5.09	5.91	12.86	6.85	9.89	3.23	7.50
Делегирана су задужења за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољној средини.	48.98	100.00	36.47	37.78	42.55	55.56	39.51	40.78	37.10	36.82	34.79	36.23	47.74	38.52
Надлежна лица/органи се редовно и у складу са потребама/околностима информису о унутрашњим и спољним променама које могу значајно утицати на остваривање циљева и функционисање организације.	89.80	100.00	83.53	86.48	81.91	86.11	84.36	85.60	88.71	81.03	83.56	83.03	87.10	84.32
Ништа од наведеног.	8.16	0.00	14.12	12.65	18.09	12.04	14.40	13.28	9.68	17.85	14.52	15.52	12.90	14.40
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 9 (питања 13.1. и 13.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин идентификује и процењује значајне спољне и унутрашње промене:	4.22	4.50	3.85	3.92	3.65	4.05	3.88	3.91	3.76	3.68	3.70	3.70	3.87	3.81

3. Контролне активности

Принцип 10 Организација у јавном сектору врши одабир и развија контролне активности (политике, процедуре, мере, активности, поступци, правила) које доприносе својењу ризика за остваривање циљева на прихватљив ниво														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РОЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
У организацији су идентификовани и описани следећи пословни процеси:														
оперативни процеси (пословни процеси непосредно усмерени на испуњавање сврхе постојања организације - испорука добара и пружање услуга грађанима/задовољење потреба грађана);	100.00	100.00	83.53	87.00	80.85	89.81	91.36	88.02	92.47	89.39	90.68	90.28	87.74	89.16
процеси подршке (финансије, кадрови, ИТ подршка итд.);	95.92	100.00	88.24	88.39	74.47	90.74	90.95	88.36	89.78	81.51	81.37	82.78	84.52	85.56
управљачки процеси (планирање, контрола итд.);	95.92	100.00	78.82	83.88	70.21	84.26	87.24	83.71	84.41	82.80	81.64	82.69	81.29	83.20
ништа од наведеног.	0.00	0.00	10.59	4.85	17.02	5.56	4.12	5.95	3.23	5.31	7.67	5.71	10.32	5.83
Идентификовани су пословни процеси који имају највећи утицај на остваривање циљева организације (кључни пословни процеси).	97.96	100.00	71.76	76.60	86.17	90.74	81.07	80.26	76.34	71.86	73.97	73.23	86.45	76.74
Идентификовани су делови пословних процеса у којима су потребне контролне активности.	83.67	100.00	62.35	67.76	59.57	79.63	65.43	68.10	65.59	59.65	62.74	61.55	67.74	64.82
Одређују се адекватни кадрови (профил људи) за одабир, развој и имплементацију контролних активности.	71.43	75.00	55.29	63.26	47.87	77.78	65.43	63.62	61.29	54.34	59.18	56.95	58.71	60.28
Врши се одабир и развој контролних активности за све ризике за које је руководство донело одлуку да се тако третирају.	69.39	100.00	45.88	51.47	42.55	61.11	48.15	51.47	48.39	49.84	47.67	48.93	53.55	50.21
Врши се процена ефикасности и ефикасности (делотворност/корист и трошкови) различитих типова контролних активности.	48.98	75.00	43.53	45.41	37.23	53.70	45.68	45.69	37.10	48.23	40.00	43.90	43.23	44.82
Одабране и развијене контролне активности укључују мике различитих контрола, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских.	69.39	100.00	43.53	48.70	36.17	61.11	45.68	48.88	46.24	46.46	47.40	46.72	50.97	47.81
Одређују се рокови за имплементацију конкретних контролних активности.	69.39	100.00	49.41	56.33	40.43	68.52	53.50	55.78	50.54	50.80	48.77	50.13	53.55	52.96
Контролне активности у организацији су документоване (мапе процеса, писане процедуре итд.).	87.76	100.00	61.18	63.43	64.89	76.85	66.67	66.47	75.81	51.45	68.49	60.61	76.13	63.54
У организацији се спроводе и недокументоване контролне активности, односно постоје неписане процедуре које се примењују.	83.67	75.00	78.82	70.88	77.66	79.63	72.02	73.62	74.73	70.74	70.14	71.18	83.87	72.41
Контролне активности присутне су на различитим нивоима у организацији.	83.67	100.00	72.94	74.70	65.96	85.19	75.72	75.52	72.58	64.79	73.97	68.88	74.19	72.19
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	5.88	6.41	5.32	3.70	4.94	5.43	6.45	9.32	7.67	8.35	3.23	6.90
Исто лице не обавља истовремено две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (раздвајање дужности).	97.96	100.00	70.59	71.23	63.83	77.78	68.72	71.90	83.87	68.97	67.40	70.84	75.48	71.38
У случају да у организацији није могуће спровести адекватно раздвајање дужности, уведен је алтернативни контролни механизам (нпр. појачан надзор, други пар очју и сл.).	57.14	75.00	55.29	43.85	48.94	69.44	49.38	49.31	46.24	37.30	47.67	41.94	50.97	45.63
Трансакцију/извештај пре извршења контролише/проверава особа која није првобитно обрађивала односно припремала трансакцију (принцип „четири ока“).	89.80	100.00	82.35	71.75	61.70	78.70	74.49	73.79	76.88	66.56	67.67	68.54	72.26	71.17
Дефинисани су поступци и правила којима је осигурана безбедност информација.	85.71	100.00	84.71	85.44	70.21	79.63	81.07	82.76	75.27	68.81	71.23	70.59	77.42	76.65
Дефинисани су поступци и правила који обезбеђују да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима.	91.84	100.00	88.24	91.51	78.72	91.67	89.71	89.91	85.48	80.71	78.63	80.82	85.81	85.35
Периодично се врши сравњивање имовине са књиговодственим подацима.	97.96	100.00	90.59	92.03	86.17	95.37	93.00	92.24	86.56	87.94	89.59	88.24	89.68	90.23
Припремљени су планови за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање).	53.06	100.00	47.06	68.46	43.62	62.04	73.25	64.74	76.88	61.41	58.08	62.83	57.42	63.80
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	2.35	0.87	4.26	1.85	0.82	1.29	1.08	3.38	3.29	2.98	2.58	2.14
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 10 (питања 14.1, 14.2. и 14.3), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација адекватно врши одабир и развој контролних активности:	4.31	4.75	4.14	4.08	3.65	4.05	3.93	4.03	3.99	3.80	3.83	3.84	3.95	3.93

Принцип 11 Организација врши одабир и развија опште контролне активности у сегменту технолошке инфраструктуре														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Одабране су и развијене:														
контролне активности које помажу да се обезбеди потпуност, тачност и доступност информација путем ИТ обраде података;	85.71	100.00	77.65	84.58	67.02	88.89	88.89	84.05	85.48	73.47	80.82	77.66	77.42	80.85
контролне активности усмерене на заштити поверљивости и интегритета информација (неовлашћена промена/манипулација подацима, крађа, наношење штете итд.);	85.71	100.00	82.35	84.58	75.53	89.81	87.65	84.91	84.41	68.33	77.26	73.66	81.94	79.26
контролне активности усмерене на обезбеђивање процеса набавке, одржавања и развоја ИТ инфраструктуре;	83.67	100.00	82.35	74.35	57.45	85.19	83.13	76.90	69.35	61.74	67.12	64.62	70.97	70.74
контролне активности које обезбеђују приступ ИТ инфраструктури искључиво овлашћеним корисницима у складу са надлежностима;	93.88	100.00	87.06	85.79	79.79	88.89	89.71	86.90	84.41	68.33	78.90	74.17	86.45	80.51
процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштити од губитка података итд.;	77.55	100.00	70.59	72.10	59.57	83.33	74.90	72.93	77.42	52.89	69.32	61.89	71.61	67.40
ништа од наведеног.	2.04	0.00	7.06	5.03	10.64	2.78	0.82	4.40	2.69	13.02	7.67	9.72	7.10	7.07
У ИТ системе и апликације су уграђени контролни механизми приликом:														
уноса података;	100.00	100.00	89.41	92.20	85.11	92.59	97.12	92.84	92.47	80.87	88.22	85.00	89.68	88.90
обраде података;	97.96	100.00	90.59	89.60	80.85	91.67	95.06	90.69	90.32	76.85	84.93	81.50	86.45	86.08
излаза информација;	93.88	100.00	84.71	86.14	75.53	89.81	88.48	86.38	84.41	70.90	78.36	75.36	83.23	80.85
ништа од наведеног.	0.00	0.00	9.41	5.37	13.83	6.48	0.41	5.17	3.76	15.59	10.14	12.02	9.03	8.61
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 11 (питања 15.1. и 15.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре:	4.55	5.00	4.16	4.28	3.99	4.37	4.25	4.26	4.20	3.76	4.04	3.91	4.23	4.09

Принцип 12 Организација спроводи контролне активности кроз политике у којима су дефинисана очекивања, као и кроз процедуре којима се те политике реализују														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Организација је утврдила политике и процедуре (писане или неписане), које подржавају реализацију одлука и налога руководства.	97.96	100.00	82.35	89.77	86.17	92.59	91.36	89.91	91.94	87.46	87.40	88.15	90.97	89.03
Организација је утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности.	89.80	100.00	70.59	77.64	68.09	79.63	75.31	76.64	80.11	68.17	74.52	72.04	76.13	74.34
Процедуре за кључне пословне процесе су документоване/писане.	91.84	100.00	74.12	85.44	67.02	86.11	81.89	82.76	86.56	76.69	77.81	78.60	78.06	80.68
Процедуре за кључне процесе јасно дефинишу конкретне кораке/радње и њихов редослед.	95.92	100.00	74.12	80.42	63.83	83.33	77.37	78.97	77.96	68.81	71.51	71.10	75.48	75.02
Јасно је у ком моменту, којој фази пословног процеса или трансакције се контрола обавља.	95.92	100.00	64.71	70.71	71.28	77.78	69.14	71.81	72.58	63.02	64.11	64.88	78.71	68.34
За сваку контролну активност је утврђено ко је надлежан и одговоран за њено спровођење.	93.88	100.00	68.24	78.34	73.40	80.56	74.49	77.33	76.34	69.29	71.51	71.10	81.94	74.21
У пракси, контролне активности се спровode благовремено у складу са процедурама.	95.92	100.00	70.59	78.86	57.45	78.70	72.84	76.03	74.73	68.97	65.75	68.88	71.61	72.45
Надлежна и одговорна лица благовремено спровode корективне радње, односно исправљају грешке/пропусе уочене током спровођења контролних активности.	81.63	100.00	68.24	72.96	72.34	79.63	75.72	74.22	77.96	64.15	72.33	68.88	79.35	71.55
Познато је како се бележи и извештава о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура.	48.98	100.00	37.65	46.45	32.98	52.78	42.80	44.83	35.48	43.89	30.41	38.36	38.06	41.60
Контролне активности се периодично преиспитују и по потреби редизајнирају.	75.51	100.00	47.06	50.61	40.43	68.52	54.73	53.28	47.31	46.62	47.12	46.89	50.97	50.04
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	11.76	3.47	8.51	6.48	4.12	4.74	2.15	5.79	5.75	5.20	5.16	4.97
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 12 (питање 16.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин спроводи контролне активности кроз политике и процедуре:	4.43	5.00	3.79	4.05	3.77	4.08	3.91	4.00	3.98	3.74	3.75	3.78	4.01	3.89

4. Информације и комуникација

Принцип 13 Организација прибавља, креира и користи релевантне, квалитетне информације														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Идентификоване су информације битне за пословање организације и функционисање ФУК-а.	97.96	100.00	74.12	81.63	76.60	86.11	72.02	79.83	88.17	77.49	77.81	79.28	84.52	79.56
Идентификоване су конкретне потребе за информацијама организационих јединица и запослених.	85.71	100.00	78.82	76.95	77.66	80.56	76.54	77.84	80.11	73.47	71.51	73.91	81.29	75.88
Организација редовно идентификује и процењује промене потреба за информацијама.	65.31	100.00	61.18	62.56	60.64	68.52	60.49	62.67	61.83	66.08	55.34	62.06	67.74	62.38
Приликом прикупљања и обраде информација води се рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности и сл.	97.96	100.00	89.41	89.25	73.40	84.26	85.19	87.07	86.56	83.28	81.10	83.12	82.58	85.09
Организација је идентификовала релевантне и поуздане унутрашње и спољне изворе података.	79.59	100.00	69.41	68.98	64.89	75.00	71.19	70.26	65.05	64.95	61.10	63.77	73.55	67.01
Процењују се користи и трошкови прибављања и употребе информација приликом успостављања и одржавања система информација и комуникације.	59.18	75.00	52.94	54.77	54.26	58.33	56.79	55.60	46.77	52.73	45.48	49.53	56.13	52.57
Систем за обраду података обезбеђује квалитетне (адекватне, актуелне, правовремене, тачне и потпуне) информације.	85.71	100.00	70.59	77.99	63.83	80.56	79.84	77.33	72.04	68.33	72.05	70.08	74.19	73.69
Организација је успоставила систем који омогућава да су информације лако доступне запосленима којима су потребне.	89.80	100.00	84.71	85.27	75.53	87.96	87.24	85.34	83.87	77.97	83.01	80.48	81.29	82.90
Онемогућен је неовлашћен приступ информацијама (заштита различитог степена поверљивости/осетљивости информација).	97.96	100.00	84.71	92.03	82.98	90.74	90.95	90.69	89.25	81.35	83.29	83.21	89.03	86.93
Обезбеђено је чување информација дуже време.	93.88	100.00	85.88	92.72	77.66	89.81	92.18	90.69	89.25	83.76	87.95	85.93	84.52	88.30
Систем прикупљања, обраде и дистрибуције информација се редовно процењује и по потреби унапређује ради обезбеђивања квалитетних информација.	71.43	100.00	62.35	63.78	48.94	69.44	66.67	64.05	54.84	55.95	52.88	54.82	58.06	59.43
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	7.06	1.21	7.45	3.70	2.47	2.59	1.61	4.34	3.84	3.75	4.52	3.17
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 13 (питање 17.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација прибавља, креира и користи релевантне, квалитетне информације:	4.45	5.00	4.06	4.21	3.81	4.20	4.05	4.15	4.08	3.92	3.92	3.94	4.06	4.04

Принцип 14 Организација интерно комуницира информације, укључујући и циљеве и одговорности/задатке у области ФУК														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Постоји ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације који запосленима омогућава да интерно добију информације неопходне за обављање посла.	100.00	100.00	94.12	96.01	80.85	96.30	93.83	94.40	89.78	89.71	89.86	89.77	87.74	92.07
Новозапослени и запослени на новим позицијама су упознати са својим задацима и одговорностима (обезбеђене су обуке, упутства, смернице, процедуре, менторство...).	93.88	100.00	91.76	92.89	91.49	93.52	94.24	93.10	93.01	85.85	87.95	87.64	91.61	90.36
Запослени су упознати са циљевима организације.	95.92	100.00	95.29	96.19	80.85	90.74	91.36	93.36	93.01	95.66	93.70	94.63	85.16	94.00
Редовно се сачињавају извештаји за руководство (остваривање циљева, приходи, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, разлози који онемогућавају/спречавају постизање планираног итд.).	100.00	100.00	89.41	92.37	85.11	90.74	92.18	91.72	91.40	88.59	86.30	88.32	90.97	90.02
Хитне и кључне информације се брзо комуницирају.	95.92	100.00	91.76	95.15	87.23	92.59	93.42	93.71	89.25	90.19	89.59	89.86	90.97	91.77
Постоје посебне линије интерне комуникације за жалбе, примедбе, пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (унутрашње узбуђивање и сл.).	79.59	100.00	68.24	80.94	70.21	75.00	82.72	78.97	73.12	66.24	70.41	68.63	76.13	73.78
Постоји централизовано бележење информација о понашањима која нису у складу са стандардима (укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.).	51.02	100.00	37.65	49.74	32.98	45.37	53.91	48.19	31.72	43.25	38.36	39.90	40.65	44.04
Врши се анализа/процена информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве.	46.94	100.00	38.82	50.61	41.49	50.00	57.61	50.43	33.33	46.95	39.73	42.54	43.87	46.49
Редовно се процењује адекватност постојећег система комуникације (процедуре, методе итд.), а по потреби врше се неопходна унапређења.	69.39	100.00	63.53	61.01	38.30	72.22	59.67	60.60	49.46	50.96	43.01	48.25	52.26	54.41
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	2.35	0.00	6.38	1.85	0.41	0.95	1.08	1.13	2.19	1.45	3.87	1.20
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 14 (питање 18.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли у организацији постоји адекватна интерна комуникација:	4.29	5.00	4.12	4.20	3.78	4.10	4.10	4.14	3.91	3.95	3.84	3.91	3.95	4.02

Принцип 15 Организација комуницира са спољним странама/актерима о питањима која су релевантна за функционисање ФУК-а														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЈО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Успостављен је ефикасан и ефикасан систем екстерне комуникације правовремених и релевантних информација који обезбеђује потребну проактивну транспарентност према државним органима, цивилном сектору, корисницима услуга, грађанима и другим спољним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на веб-сајту и сл.).	97.96	100.00	90.59	90.29	82.98	89.81	92.18	90.43	91.40	86.98	88.77	88.24	89.03	89.33
Постоји процедура/правило за одобравање званичне екстерне комуникације (извештаји, обавештења, саопштења итд.) пре објављивања информације.	87.76	100.00	76.47	85.62	61.70	78.70	72.43	79.74	72.58	77.01	67.40	73.32	71.61	76.52
Постоје отворени канали комуникације путем којих корисници услуга, грађани, пословни партнери и друге екстерне заинтересоване стране могу у директном контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. (кориснички сервис/подршка и сл.).	91.84	100.00	81.18	83.54	73.40	79.63	84.36	82.76	87.63	78.94	86.30	82.61	82.58	82.69
Постоје посебне линије екстерне комуникације за пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (узбуњивање и сл.).	75.51	100.00	63.53	68.63	55.32	70.37	66.67	67.33	65.59	49.52	61.10	55.67	63.23	61.48
Руководство добија и разматра информације које потичу из екстерних извора а релевантне су за ФУК и остваривање циљева организације.	79.59	100.00	71.76	70.02	65.96	78.70	68.31	70.78	71.51	64.63	66.85	66.41	74.84	68.59
Управни/надзорни одбор добија информације о резултатима процене ФУК-а коју су вршили екстерне организације/лица, информације о променама у законима/прописима итд.	4.08	75.00	7.06	29.98	28.72	42.59	48.56	32.33	8.60	49.84	46.85	42.37	21.29	37.40
Постојеће процедуре и методе екстерне комуникације се редовно анализирају и по потреби унапређују/ажурирају.	65.31	100.00	49.41	52.69	50.00	69.44	54.32	54.83	45.70	50.00	45.48	47.91	54.84	51.37
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	8.24	1.91	9.57	3.70	3.29	3.36	2.15	4.98	4.11	4.26	5.81	3.81
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 15 (питање 19.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин комуницира са спољним странама/актерима:	4.18	5.00	3.85	4.00	3.63	4.04	3.86	3.94	3.84	3.72	3.76	3.76	3.85	3.85

5. Праћење (надзор) и процена

Принцип 16 Организација врши избор, развија и спроводи сталне и/или посебне оцене да би се утврдило да ли су компоненте интерне контроле (елементи ФУК-а) успостављене и да ли функционишу													
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПСРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПСРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ
Прати се да ли се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке, односно да ли се у пракси контролне активности заиста спроводе.	95.92	100.00	82.35	88.04	68.09	88.89	83.54	85.52	84.41	81.19	78.08	80.73	78.71
Руководиоци и остали запослени прате да ли контролне активности функционишу на предвиђени начин.	87.76	100.00	76.47	80.94	62.77	86.11	76.95	79.14	75.81	74.28	74.52	74.60	71.61
Руководиоци прате остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају.	100.00	100.00	91.76	93.93	90.43	93.52	90.95	93.10	93.01	85.53	89.32	87.89	93.55
Руководиоци прате поштовање закона и прописа.	100.00	100.00	91.76	97.92	92.55	98.15	98.35	97.24	98.39	95.02	95.62	95.74	95.48
Руководство редовно/благовремено од запослених добија информације о остваривању (или неостваривању) радних задатака, ризицима, неправилностима и сл.	97.96	100.00	84.71	92.89	81.91	87.96	86.01	89.74	87.63	85.85	86.30	86.27	87.10
Анализирају се разлози евентуалног неостваривања циљева.	85.71	100.00	83.53	80.94	74.47	87.96	79.42	81.21	75.81	75.40	75.34	75.45	79.35
У извештајном периоду је вршено самооцењивање ФУК-а (независно од процеса годишњег извештавања).	28.57	25.00	27.06	26.86	18.09	27.78	16.87	24.22	29.03	23.79	19.73	23.36	23.23
Процењује се да ли су забележени изузеци, односно одступања од утврђених процедура и правила оправдани.	48.98	75.00	42.35	38.47	31.91	54.63	39.51	40.52	33.87	32.15	32.05	32.40	34.19
У случају да су изузеци чести, руководство предузима активности поводом тога (нпр. измена процедуре, скретање пажње).	51.02	100.00	42.35	36.57	38.30	53.70	46.09	41.55	37.63	26.53	36.16	31.29	41.29
У извештајном периоду је вршена процена безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре.	55.10	100.00	52.94	45.93	46.81	49.07	43.62	46.90	50.00	33.76	34.52	36.57	53.55
Прати се реализација активности предвиђених акционим планом за ФУК и анализирају се разлози евентуалног одступања од акционог плана.	57.14	75.00	50.59	45.93	54.26	55.56	38.27	46.81	43.55	39.71	44.11	41.69	58.06
Успостављена је функција интерне ревизије.	57.14	100.00	35.29	12.82	45.74	51.85	32.51	27.07	54.30	12.38	34.25	25.83	60.65
У извештајном периоду је вршена интерна ревизија у организацији.	42.86	100.00	34.12	10.40	40.43	37.96	26.34	22.16	37.10	13.02	31.23	22.51	49.03
У извештајном периоду је вршена екстерна ревизија (ДРИ и/или екстерна ревизија коју је вршила независна ревизорска кућа).	59.18	100.00	21.18	10.92	54.26	56.48	17.28	23.10	79.57	22.03	72.33	46.80	64.52
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	8.24	0.87	6.38	1.85	0.41	1.81	1.08	2.25	2.19	2.05	3.87
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 16 (питање 20.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин прати и оцењује функционисање ФУК-а:	3.98	4.25	3.61	3.69	3.40	3.79	3.43	3.63	3.77	3.45	3.59	3.54	3.64

Принцип 17 Организација врши процену и благовремено извештава о слабостима ФУК-а лица која су задужена за предузимање корективних радњи, укључујући и више руководство и надзорни/управни одбор														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Организација прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора (интерних или екстерних).	85.71	100.00	70.59	79.20	62.77	87.96	65.43	75.52	73.66	72.51	68.22	71.36	71.61	73.44
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се благовремено достављају руководству.	79.59	100.00	49.41	68.28	50.00	74.07	53.50	63.45	58.60	59.49	52.60	57.20	60.00	60.28
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а су доступне надзорном/управном одбору.	2.04	75.00	5.88	24.26	26.60	41.67	38.27	26.90	9.14	36.01	38.08	32.40	20.00	29.69
Разматрају се препоруке интерне ревизије.	65.31	100.00	35.29	23.57	41.49	44.44	30.04	31.21	56.99	31.67	36.44	37.17	56.13	34.19
Разматрају се препоруке екстерне ревизије.	85.71	100.00	45.88	28.77	75.53	62.96	50.62	44.22	93.55	45.98	80.82	64.36	83.87	54.33
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се достављају одговорним и надлежним за отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	75.51	100.00	43.53	44.54	45.74	61.11	41.15	46.90	61.83	38.75	45.48	44.50	58.71	45.67
Идентификовани недостаци ФУК-а (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.) се анализирају и утврђују узроци.	71.43	100.00	48.24	42.81	43.62	64.81	44.86	47.16	53.23	29.10	43.29	37.34	54.19	42.20
Неадекватне процедуре/контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности).	81.63	100.00	55.29	46.10	48.94	73.15	51.03	52.24	55.38	28.46	43.56	37.43	60.00	44.77
Запослени могу дати своје предлоге за унапређење ФУК-а.	95.92	100.00	75.29	79.90	61.70	75.00	64.61	75.17	80.65	75.08	75.07	75.96	74.84	75.54
Правовремено се одређује одговор организације (адекватне радње) усмерен на отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	61.22	100.00	40.00	44.71	38.30	53.70	38.27	44.22	47.85	37.14	37.81	39.05	51.61	41.60
Прихваћене препоруке интерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	61.22	100.00	32.94	21.14	42.55	41.67	30.86	29.66	53.76	27.01	34.25	33.50	56.13	31.58
Прихваћене препоруке екстерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	83.67	100.00	44.71	28.25	73.40	58.33	46.50	42.33	86.56	38.75	75.34	57.72	80.65	50.04
Радње на отклањању уочених недостатака/слабости ФУК-а (невезано за спровођење препорука интерне и/или екстерне ревизије) се благовремено спроводе.	81.63	100.00	48.24	45.75	46.81	61.11	46.09	49.22	55.91	36.82	49.59	43.82	59.35	46.49
Прати се спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости.	85.71	100.00	54.12	53.55	57.45	67.59	58.85	57.84	62.90	42.28	57.81	50.38	66.45	54.07
У случају да адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство.	69.39	100.00	45.88	42.46	50.00	56.48	49.38	47.41	50.54	34.73	48.77	41.60	58.71	44.47
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	16.47	7.63	11.70	5.56	11.11	8.79	4.30	9.00	6.85	7.59	7.10	8.18
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 17 (питање 21.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши оцену и извештава о слабостима ФУК-а:	4.06	4.75	3.46	3.49	3.30	3.68	3.23	3.46	3.70	3.30	3.43	3.40	3.64	3.43

Табела 3. Приказ резултата о управљању неправилностима (у %)

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА														
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО						ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
			ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у индиректни КБС	ПРС	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ПРС	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО УКУПНО	ЛБС -ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО			
Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	10.20	25.00	7.06	6.93	12.77	12.04	13.99	9.57	11.29	5.63	8.49	7.42	12.26	8.48
Да ли се решавају потврђене неправилности?	80.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	99.10	95.24	91.43	100.00	95.40	100.00	97.47
Потврђене неправилности су решаване:														
унутар организације	25.00	100.00	83.33	55.00	41.67	69.23	50.00	54.54	75.00	62.50	54.84	62.65	47.37	58.03
ван организације	0.00	0.00	0.00	2.50	0.00	0.00	0.00	0.91	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.52
унутар и ван организације	75.00	0.00	16.67	37.50	58.33	30.77	50.00	42.73	25.00	37.50	45.16	37.35	52.63	40.41

Прилог 3. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије

(заглавље корисника јавних средстава)

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О ОБАВЉЕНИМ РЕВИЗИЈАМА И АКТИВНОСТИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

за 2024. годину

1. ОПШТИ ПОДАЦИ О КОРИСНИКУ ЈАВНИХ СРЕДСТАВА	
1.1. Пун назив корисника јавних средстава (КЈС) и адреса седишта:	
1.2. Руководилац корисника јавних средстава (назив функције, име и презиме):	
1.3. Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБКЈС) из Списка корисника јавних средстава:	
1.4. Укупан износ планираних расхода за извештајни период (за корисника јавних средстава), у динарима:	
1.5. Планиран укупан број запослених на систематизованим радним местима	

код корисника јавних средстава ³³ , на дан 31. децембар:	
1.6. Укупан број запослених на попуњеним радним местима код корисника јавних средстава, на дан 31. децембар:	

2. ОПШТИ ПОДАЦИ О УСПОСТАВЉАЊУ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	
2.1. У јавном сектору РС постоји неколико модалитета успостављања функције интерне ревизије. Експлицитну обавезу успостављања сопствене јединице за интерну ревизију имају: 1) корисници јавних средстава који имају више од 500 запослених, 2) Народна скупштина Републике Србије, 3) министарства, 4) Високи савет судства, 5) Државно веће тужилаца, 6) Републички фонд за здравствено осигурање, 7) Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, 8) Фонд за социјално осигурање војних осигураника, 9) Национална служба за запошљавање, 10) директни корисници буџетских средстава Републике Србије који у својој надлежности имају индиректне кориснике буџетских средстава (осим директних буџетских корисника који имају својство органа у саставу другог директног буџетског корисника), 11) аутономне покрајине, 12) град Београд, 13) градови, 14) општине у којима је у општинској управи заједно са корисницима буџетских средстава општине и осталим корисницима јавних средстава у надлежности општине више од 500 запослених.	Да ☐ Не ☐
Да ли спадате у наведену групу корисника јавних средстава?	
2.2. Да ли сте директни корисник буџетских средстава?	Да ☐ Не ☐
2.2.1. Ако је одговор ДА, наведите колико имате корисника јавних средстава у својој надлежности:	
2.3. Општим интерним актом је планиран један или више запослених на радним местима за послове интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
2.3.1. Ако је одговор на претходно питање одговор ДА, у табели наведите планиран (систематизован) број запослених на радним местима за послове интерне ревизије:	

³³ Из интерног општег акта корисника јавних средстава

Назив радног места	Планиран (систематизован) број запослених
2.4. Општим интерним актом је планирана јединица за интерну ревизију?	Да ☐ Не ☐
2.5. У вашој организацији је запослено (на одређено или неодређено) једно или више лица на радним местима за послове интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
2.5.1. Ако је одговор на претходно питање ДА, наведите број запослених на радним местима за послове интерне ревизије у вашој организацији, на дан 31. децембар:	
2.6. Навести број запослених на пословима интерне ревизије у вашој организацији који поседују сертификат овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору, на дан 31. децембар:	
2.7. Навести број полазника које је ваша организација пријавила на обуку за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору (укључујући и полазнике којима је поступак обуке почео пре периода извештавања и који је у току):	- теоријска - практична

3. МОДАЛИТЕТ УСПОСТАВЉАЊА ФУНКЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

3.1. Следеће питање (3.2) се односи на модалитет вршења послова интерне ревизије у вашој организацији и нису свима сва питања релевантна. Да бисте одговарали само на релевантна питања, ваш одговор на наведено питање одређује којим секцијама извештаја ћете имати приступ (на која питања ћете моћи да дајете одговоре), а којима не.

☐ Упознат/а сам да од одговора на следеће питање зависи којим ћемо секцијама извештаја/упитника имати приступ у сврху давања одговора.

3.2. Интерна ревизија се у вашој организацији врши на један од следећих начина:

- 1) ☐ У организацији је запослен (на неодређено или одређено) бар један извршилац на пословима интерне ревизије (инокосни или у оквиру јединице за интерну ревизију).
- 2) ☐ Закључили смо споразум са другим корисником јавних средстава о обављању послова интерне ревизије (послове интерне ревизије нам врши јединица интерне ревизије другог корисника јавних средстава по споразуму о обављању послова интерне ревизије).
- 3) ☐ Закључили смо споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију са другим корисником/корисницима јавних средстава.
- 4) ☐ Закључили смо уговор о обављању послова интерне ревизије са овлашћеним интерним ревизором у јавном сектору/правним лицем које обавља ревизорске услуге (у којем је запослен овлашћени интерни ревизор у јавном сектору).
- 5) ☐ Послове интерне ревизије обавља јединица интерне ревизије надлежног директног корисника буџетских средстава у складу са сопственим планом рада.
- 6) ☐ Ништа од наведеног.

3.2.1. Уколико је одговор „ништа од наведеног“, наведите разлог зашто није успостављена интерна ревизија у вашој организацији?

4. ОПШТИ ПОДАЦИ О ЈЕДИНИЦИ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ/ИНТЕРНОМ РЕВИЗОРУ

4.1. Назив јединице за интерну ревизију/име и презиме интерног ревизора ³⁴ :	
4.2. Руководилац јединице за интерну ревизију (назив функције, име и презиме):	
4.3. Телефон јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:	
4.4. Имејл-адреса јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:	

5. КАДРОВСКИ КАПАЦИТЕТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

5.1. Радно место руководиоца јединице за интерну ревизију је попуњено?	Да ☐ Не ☐
5.1.1. Ако је одговор ДА, да ли руководилац јединице за интерну ревизију испуњава услове за обављање послова руководиоца интерне ревизије прописане чл. 21. и 22. Правилника о заједничким	Да ☐ Не ☐

³⁴ У случају да није успостављена јединица за интерну ревизију.

критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011, 106/2013 и 84/2023)?				
5.2. Кадровска попуњеност и вредновање радних места интерних ревизора у јединици интерне ревизије/интерни ревизор (уписати бројчане податке):				
Назив радног места	Систематизован (планиран) број запослених	Попуњен број запослених	Коефицијент радног места	Висина основице за обрачун зараде (у децембру) – бруто износ

5.3. У оквиру табеле која се налази у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ доставите списак са именом, презименом и називом радног места за све запослене на пословима интерне ревизије у извештајном периоду. Такође, уписати и бројеве сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору³⁵ за запослене на **пословима интерне ревизије** који поседују наведени сертификат.

6. АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - СПРОВОЂЕЊЕ У МАТИЧНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ	
6.1. Да ли је у извештајном периоду ваша јединица интерне ревизије/интерни ревизор обављала услуге уверавања (интерне ревизије) у вашој организацији?	Да ☐ Не ☐
6.1.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања (интерних ревизија):	
6.2. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији?	Да ☐ Не ☐
6.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:	

³⁵ 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 и 84/2023).

6.3. Да ли је у извештајном периоду ваша јединица интерне ревизије/интерни ревизор обављала саветодавне услуге у вашој организацији:	Да ☐ Не ☐
6.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:	
6.4. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизија) које су обављене у вашој организацији у извештајном периоду.	
6.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су обављене у вашој организацији у извештајном периоду.	

7. АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА ОБАВЉА СЕ КОД ДРУГИХ КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА ИЗ СВОЈЕ НАДЛЕЖНОСТИ

7.1. Уколико је ваша организација директни корисник буџетских средстава, који има кориснике јавних средстава у својој надлежности, да ли је ваша јединица за интерну ревизију обављала ИР и код корисника јавних средстава из своје надлежности (у складу са одредбама правилника који регулише успостављање и организацију интерне ревизије у јавном сектору РС)?	Да ☐ Не ☐
--	---

7.1.1. Ако је одговор ДА, у табели наведите ЈБКЈС и називе корисника јавних средстава код којих је ваша јединица интерне ревизије по основу надлежности обављала ревизорске ангажмане (услуге уверавања и/или саветодавне услуге) у извештајном периоду, као и број услуга уверавања, датих препорука и саветодавних услуга:

ЈБКЈС	Назив КЈС	Број услуга уверавања	Број датих препорука	Број саветодавних услуга

7.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:

7.2. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизија) (ако их је било) које је ваша јединица за интерну ревизију обавила код корисника јавних средстава из ваше надлежности у извештајном периоду.

7.3. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама (ако их је било) које је ваша јединица за интерну ревизију обавила код корисника јавних средстава из ваше надлежности у извештајном периоду.

8. АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - ПОСЛОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ОБАВЉАЈУ СЕ КОД ДРУГОГ КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА ПО СПОРАЗУМУ (попуњавају корисници јавних средстава који су пружаоци услуга)

8.1. Да ли сте закључили споразум на основу којег ваша јединица за интерну ревизију обавља послове интерне ревизије код другог корисника јавних средстава?				Да ☐ Не ☐
8.1.1. Ако је одговор ДА, у табели наведите ЈБКЈС и називе корисника јавних средстава са којима сте закључили такав споразум и податке о ревизорским ангажманима (ако их је било) у извештајном периоду:				
ЈБКЈС	Назив КЈС	Број услуга уверавања	Број датих препорука	Број саветодавних услуга

9. ПОСЛОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ОБАВЉАЈУ СЕ ОД СТРАНЕ ЈЕДИНИЦЕ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ ДРУГОГ КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА ПО СПОРАЗУМУ (попуњавају корисници јавних средстава који су примаоци услуга)

9.1. Ако сте са неким корисником јавних средстава закључили споразум о обављању послова интерне ревизије од стране јединице за интерну ревизију тог корисника јавних средстава, у табели навести ЈБКЈС и назив тог корисника јавних средстава, као и број и датум споразума:

ЈБКЈС	Назив КЈС	Број споразума	Датум споразума

9.2. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (ревизија) у вашој организацији по овом споразуму? Да ☐ Не ☐

9.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања:

9.3. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији по споразуму? Да ☐ Не ☐

9.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:

9.4. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга у вашој организацији по овом споразуму? Да ☐ Не ☐

9.4.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:

9.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране јединице за интерну ревизију другог корисника јавних средстава по споразуму (ако их је било).

9.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране јединице за интерну ревизију другог корисника јавних средстава по споразуму (ако их је било).

10. ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ОБАВЉА ЗАЈЕДНИЧКА ЈЕДИНИЦА ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ

10.1. Ако сте са неким корисником јавних средстава закључили споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију, у табели навести ЈБКЈС и називе свих корисника јавних средстава са којима сте закључили споразум, као и број и датум споразума:

ЈБКЈС	Назив КЈС	Број споразума	Датум споразума

10.2. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (ревизија) у вашој организацији по овом споразуму? Да ☐ Не ☐

10.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања (ревизија):

10.3. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији по споразуму? Да ☐ Не ☐

10.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:

10.4. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга у вашој организацији по овом споразуму? Да ☐ Не ☐

10.4.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:

10.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране заједничке јединице за интерну ревизију (ако их је било).

10.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране заједничке јединице за интерну ревизију (ако их је било).

11. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА ОБАВЉА СЕ ПО ОСНОВУ ЗАКЉУЧЕНОГ УГОВОРА

11.1. Ако сте закључили уговор о обављању послова интерне ревизије са овлашћеним интерним ревизором у јавном сектору/правним лицем које пружа ревизорске услуге, навести име и презиме интерног ревизора, број сертификата овлашћеног интерног ревизора одговорног за ревизију и назив правног лица које пружа услуге интерне ревизије:

Редни број	Име	Презиме	Број сертификата ОИРyЈС	Назив правног лица које пружа услуге интерне ревизије

11.2. Уговор је склопљен: ☐ за појединачне ревизорске ангажмане (услуге уверавања и/или саветодавне услуге) ☐ на одређени рок (нпр. на годину дана) ☐ и једно и друго				
11.3. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (интерних ревизија) у вашој организацији по уговору:				Да ☐ Не ☐
11.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања (интерних ревизија):				
11.4. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (интерних ревизија) обављених у вашој организацији по уговору?				Да ☐ Не ☐
11.4.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:				
11.5. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга од стране ИР по основу наведеног уговора:				Да ☐ Не ☐
11.5.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:				
11.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (интерним ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији по основу уговора (ако их је било).				
11.7. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији по основу уговора (ако их је било).				

12. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА ОБАВЉА СЕ ОД СТРАНЕ ЈЕДИНИЦЕ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ НАДЛЕЖНОГ ДИРЕКТНОГ КОРИСНИКА БУЏЕТСКИХ СРЕДСТАВА

12.1. Ако вам послове интерне ревизије обавља јединица интерне ревизије надлежног директног корисника буџетских средстава, да ли је у извештајном периоду било спроведених интерних ревизија у вашој организацији по том основу?	Да ☐ Не ☐
12.1.1. Ако је одговор ДА, наведите назив институције из које су интерни ревизори који су спровели ИР код вас у извештајном периоду (може бити и више институција, наведите их све):	

12.2. Ако је у вашој организацији било интерних ревизија спроведених од стране надлежног директног корисника буџетских средстава, колико је било датих препорука у оквиру тих ревизија?	
12.3. Јединица за интерну ревизију надлежног директног корисника буџетских средстава има могућност да на основу вашег захтева спроведе и саветодавну услугу по неком питању. Да ли је било таквих саветодавних услуга у извештајном периоду?	Да ☐ Не ☐
12.3.1. Ако је одговор ДА, наведите назив директног корисника буџетских средстава чији интерни ревизори су вршили саветодавне услуге на ваш захтев у извештајном периоду:	

13. ПОЛОЖАЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	
13.1. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор организационо и функционално је независна у оквиру корисника јавних средстава?	Да ☐ Не ☐
13.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
13.2. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор је директно и искључиво одговорна руководиоцу корисника јавних средстава?	Да ☐ Не ☐
13.2.1. Ако је одговор НЕ, навести коме је одговорна и разлог:	
13.3. Интерни ревизори обављају искључиво послове интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
13.3.1. Ако је одговор НЕ, навести које послове и разлог обављања:	
13.4. Интерни ревизори имају потпуно, слободно и неограничено право приступа:	
а) целокупној документацији и евиденцијама	Да ☐ Не ☐
б) подацима и информацијама на свим носиоцима података	Да ☐ Не ☐
ц) руководиоцу корисника јавних средстава	Да ☐ Не ☐
д) особљу (руководиоцима и запосленима)	Да ☐ Не ☐
е) материјалној имовини	Да ☐ Не ☐
13.5. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	

14. ПРИМЕНА СТАНДАРДА И МЕТОДОЛОГИЈЕ РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	
Примена Приручника за интерну ревизију	
14.1. Интерни ревизори користе Приручник за интерну ревизију у РС, који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да ☐ Не ☐
14.2. Интерни ревизори користе друге приручнике, осим Приручника за интерну ревизију у РС који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да ☐ Не ☐
14.2.1. Ако је одговор ДА, навести назив приручника и разлог коришћења:	

14.3. Интерни ревизори у обављању појединачног ревизорског ангажмана у потпуности се придржавају фаза ревизорског поступка предвиђених Приручником за интерну ревизију у РС који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да ☐ Не ☐
14.3.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
Повеља интерне ревизије	
14.4. Руководилац корисника јавних средстава и руководилац јединице за интерну ревизију/интерни ревизор потписали су повељу интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
14.4.1. Ако је одговор ДА, приложити скенирану повељу са свим анексима.	
14.4.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
14.5. Да ли је повеља у складу са изменама правилника који регулишу рад интерне ревизије (проширивање обухвата ревизије)?	Да ☐ Не ☐
Примена стандарда интерне ревизије и Етичког кодекса за интерну ревизију	
14.6. Да ли интерни ревизори спроводе ревизију у складу са међународним стандардима интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
14.6.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
14.7. Да ли су сви интерни ревизори потписали Етички кодекс интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
14.8. Да ли интерни ревизори у раду примењују начела и правила Етичког кодекса за интерну ревизију?	Да ☐ Не ☐
14.8.1. Ако је одговор НЕ, навести разлоге и случајеве непримењивања:	
Примена методолошких алата Централне јединице за хармонизацију	
14.9. Означите које од наведених методолошких алата, који су доступни на веб-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију, користите у обављању интерне ревизије:	
1) ☐ Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију; 2) ☐ Алати за ревизију ИПА фондова Европске уније; 3) ☐ Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката - „хоризонтална ревизија“; 4) ☐ Алати за извођење ревизија информационих система и система безбедности информација код корисника јавних средстава; 5) ☐ Смернице за обављање саветодавних услуга 6) ☐ Ништа од наведеног.	
14.10. Да ли је интерна ревизија у току 2024. године користила додатне услуге екстерних експерата за неку област?	Да ☐ Не ☐
14.10.1. Ако је одговор ДА, навести из које области:	

15. СТРАТЕШКИ И ГОДИШЊИ ПЛАНОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	
15.1. Стратешки план интерне ревизије израђен је на основу процене ризика?	Да ☐ Не ☐
15.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.2. Ако интерна ревизија врши послове интерне ревизије и код других корисника јавних средстава, из надлежности по службеној дужности или по основу споразума, да ли су и ти корисници јавних средстава обухваћени проценом ризика?	Да ☐ Не ☐
15.3. Стратешки план интерне ревизије одобрио је руководиоца корисника јавних средстава?	Да ☐ Не ☐
15.3.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.4. Стратешки план интерне ревизије је интерно доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу) односно екстерно доступан руководству корисника јавних средстава из надлежности (објављен на интранет странама организације, достављена информација дописом, имејлом и слично)?	Да ☐ Не ☐
15.5. Годишњи план интерне ревизије израђен је на основу одобреног стратешког плана интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
15.5.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.6. Годишњи план интерне ревизије одобрио је руководиоца корисника јавних средстава?	Да ☐ Не ☐
15.6.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.7. Да ли се последњим изменама 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, 106/2013 и 84/2023) проширио обухват субјеката ревизије у вашем случају?	Да ☐ Не ☐
15.7.1. Ако је одговор ДА, како су се те измене рефлектовале на ваше планове? (означите све тачне одговоре)	
☐ Укључили смо проширени обухват корисника у Стратешки план ☐ Укључили смо проширени обухват корисника у годишњи план ☐ Ништа од наведеног	
15.8. Годишњи план интерне ревизије је доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу) односно екстерно доступан руководству корисника јавних средстава из надлежности (објављен на интранет странама организације, достављена информација дописом, имејлом и слично)?	Да ☐ Не ☐

16. ИЗВРШЕЊЕ ГОДИШЊЕГ ПЛАНА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ (Корисници јавних средстава уписују податке који се односе на планове/активности за сопствену

организацију. Изузетно, у случају директних корисника буџетских средстава чија јединица за интерну ревизију врши послове интерне ревизије код других корисника јавних средстава из њихове надлежности, уписују се збирни подаци који укључују планове/активности за матичну организацију и планове/активности за организацију у којој обављају послове ревизије по основу надлежности)	
16.1. Укупан број планираних услуга уверавања (ревизија) према годишњем плану за извештајни период (без „follow up“ ревизија):	
16.2. Укупан број накнадно планираних („по захтеву“) услуга уверавања (ревизија) за извештајни период (без „follow up“ ревизија):	
16.3. Укупан број обављених услуга уверавања (ревизија) за које су сачињени коначни ревизорски извештаји у извештајном периоду (без „follow up“ ревизија):	
16.4. Разлози неизвршавања планираног броја услуга уверавања у извештајном периоду (навести разлоге):	
16.5. Укупан број обављених саветодавних услуга за које су сачињени извештаји у извештајном периоду:	
16.6. Да ли се руководиоцу корисника јавних средстава редовно достављају ревизорски извештаји за услуге уверавања и ревизорски извештаји за саветодавне услуге?	Да ☐ Не ☐
16.7. 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 ☐ Не ☐
16.7.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
16.8. За дате препоруке у ревизорским извештајима јединица за интерну ревизију/интерни ревизор води евиденцију са подацима потребним за праћење примене препорука?	Да ☐ Не ☐
16.8.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
16.9. Број извршених услуга уверавања за праћење извршења препорука („follow up“ ревизија) у извештајном периоду:	
16.10. Број препорука које су накнадно праћене (путем „follow up“ ревизија) у извештајном периоду:	

17. БРОЈ ДАТИХ ПРЕПОРУКА И БРОЈ СПРОВЕДЕНИХ ПРЕПОРУКА У ИЗВЕШТАЈНОМ ПЕРИОДУ (Корисници јавних средстава уписују податке који се односе на планове/активности за сопствену организацију. Изузетно, у случају директних корисника буџетских средстава чија јединица за интерну ревизију врши послове интерне ревизије код других корисника јавних средстава из њихове надлежности, уписују се збирни подаци који укључују планове/активности за матичну организацију и планове/активности за организацију у којој обављају послове ревизије по основу надлежности)

17.1. Укупан број датих препорука из свих обављених услуга уверавања (ревизија) у извештајном периоду:	
17.2. Број прихваћених препорука из свих услуга уверавања у извештајном периоду:	
17.3. Број неприхваћених препорука из свих услуга уверавања у извештајном периоду:	
17.4. Број прихваћених препорука датих у извештајном периоду које су спроведене до 31.12.2024.	
17.5. Број неспроведених прихваћених препорука из 2024. године којима није истекао рок за спровођење до 31.12.2024. године:	
17.6. Број неспроведених прихваћених препорука из 2024. године којима је истекао рок за спровођење до 31.12.2024. године:	
17.7. Ако постоје прихваћене неспроведене препоруке из 2024, којима је истекао рок за спровођење, навести разлоге неспровођења:	

18. СПРОВОЂЕЊЕ ПРЕПОРУКА ИЗ ПРЕТХОДНОГ ИЗВЕШТАЈНОГ ПЕРИОДА (Корисници јавних средстава уписују податке који се односе на планове/активности за сопствену организацију. Изузетно, у случају директних корисника буџетских средстава чија јединица за интерну ревизију врши послове интерне ревизије код других корисника јавних средстава из њихове надлежности, уписују се збирни подаци који укључују планове/активности за матичну организацију и планове/активности за организацију у којој обављају послове ревизије по основу надлежности)

18.1. Број препорука које су дате у претходном извештајном периоду (у 2023. години), а спроведене су у овом извештајном периоду (у 2024. години):	
18.2. Ако постоје неспроведене препоруке из претходног извештајног периода којима је истекао рок за спровођење у овом извештајном периоду, навести разлоге неспровођења:	

19. РЕВИЗОРСКИ ОДБОР

19.1. Да ли је образован ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
19.2. Да ли је ревизорски одбор састављен од независних чланова, са одговарајућим стручним квалификацијама?	Да ☐ Не ☐
19.3. Да ли ревизорски одбор разматра и даје претходно мишљење у вези са нацртом повеље, стратешким и годишњим планом интерне ревизије пре одобрења плана?	Да ☐ Не ☐
19.4. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са извршењем годишњег плана интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
19.5. Навести послове ревизорског одбора:	

20. КОНТИНУИРАНО СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ ОВЛАШЋЕНИХ ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА

20.1. Да ли интерна ревизија корисника јавних средстава 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 ☐ Не ☐

21. ОЦЕНА КВАЛИТЕТА РАДА ЈЕДИНИЦЕ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ (попуњавају корисници јавних средстава који имају успостављену јединицу за интерну ревизију)

21.1. Да ли је руководиоца јединице за интерну ревизију утврдио програм за оцену квалитета рада јединице за интерну ревизију?

Да ☐ Не ☐

21.2. Да ли руководиоца 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, 106/2013 и 84/2023)?

Да ☐ Не ☐

21.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:

21.3. Да ли је код корисника јавних средстава спроведена екстерна оцена квалитета интерне ревизије 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, 106/2013 и 84/2023)?

Да ☐ Не ☐

22. ПРЕПОРУКЕ ИЗ КОНСОЛИДОВАНОГ ГОДИШЊЕГ ИЗВЕШТАЈА ЗА ПРЕТХОДНУ ГОДИНУ³⁶

22.1. Да ли сте упознати са садржином препорука датим корисницима јавних средстава из Консолидованог годишњег извештаја за 2023. годину?

Да ☐ Не ☐

22.2. Да ли спроводите дате препоруке из области интерне ревизије из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину, које се односе на вашу организацију?

☐ Да
☐ Не
☐ Препоруке се не односе на нашу организацију

22.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:

³⁶ Текст Консолидованог годишњег извештаја за 2023. годину је доступан на интернет страници: <https://mfin.gov.rs/o-ministarstvu/konsolidovani-godinji-izvetaj>

23. ПРЕДЛОЗИ ЗА РАЗВОЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ
23.1. Навести укратко активности које су планиране или реализоване у погледу развоја интерне ревизије у вашој организацији:
23.2. Ваши предлози за развој и унапређење интерне ревизије (уопштено):
23.3. НАПОМЕНЕ:

24. МИШЉЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ О НИВОУ УСПОСТАВЉЕНОСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ (одговарају корисници јавних средстава код којих су у извештајном периоду обављене услуге уверавања/интерне ревизије)
24.1. Навести мишљење интерне ревизије о успостављеном нивоу финансијског управљања и контроле у извештајном периоду на основу обављених услуга уверавања (унети до три кључне слабости):

25. СТАВ РУКОВОДИОЦА КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА У ВЕЗИ СА СТАТУСОМ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ	
25.1 <i>Сврха интерне ревизије је да</i> помаже организацији да оствари своје циљеве, тако што систематично и дисциплиновано процењује и вреднује управљање ризицима, контроле и управљање организацијом. У том смислу оцените оценама од 1 до 5 колико сте задовољни доприносом који интерна ревизија ваше организације остварује:	☐ 1 – У потпуности незадовољан/на ☐ 2 – Делимично незадовољан/на ☐ 3 – Нити задовољан/на нити незадовољан/на ☐ 4 – Делимично задовољан/на ☐ 5 – У потпуности задовољан/на
25.1.1. Образложите оцену:	
25.2. Да ли интерна ревизија ваше организације има адекватне кадровске капацитете (број запослених интерних ревизора) за обављање послова интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
25.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	

25.3. Да ли је у 2024. години у вашој организацији било додатних распоређивања на радно место интерног ревизора?	Да ☐ Не ☐
25.4. Да ли се планира запошљавање/прераспорађивање запослених/додатно екстерно ангажовање на пословима интерне ревизије?	Да ☐ Не ☐
25.4.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
25.5. Обука за интерног ревизора траје дуго и у већини случајева се сертификат овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору РС стиче током рада на радном месту интерног ревизора. Интерну ревизију могу обављати и кандидати за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору. Поседовање овог сертификата наведено као обавезан услов за распоређивање на радно место интерног ревизора може бити ограничавајући фактор за проналажење квалитетних кадрова. Да ли сте за упражњена радна места интерних ревизора, као неопходан услов навели положен испит за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору?	☐ Да ☐ Не ☐ За нека ДА, за нека НЕ
25.6. Постојећи статус интерних ревизора у смислу звања и припадајуће зараде у односу на друге позиције у организацији, а са аспекта потребне стручности, комплексности посла и потребног ауторитета је:	☐ 1 - у великој мери потцењен ☐ 2 - благо потцењен ☐ 3 - адекватан ☐ 4 - благо прецењен ☐ 5 - у великој мери прецењен

_____ (потпис руководиоца јединице за интерну ревизију/интерног ревизора)	_____ (потпис руководиоца корисника јавних средстава и печат)
--	--

ПОСЕБНИ ДЕО

1. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ УСЛУГА УВЕРАВАЊА (РЕВИЗИЈА)³⁷									
Навести све извештаје за обављене услуге уверавања (ревизије) у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и текстом препоруке.									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке ³⁸ :									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке: ³⁹									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									

³⁷ Умножити табелу 2 према потреби, односно броју обављених услуга уверавања (ревизија).

³⁸ 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, 9 – Препоруке из основне делатности КЈС.**

³⁹ Уписати текст препорука из резимеа ревизорског извештаја.

2. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ УСЛУГА УВЕРАВАЊА (РЕВИЗИЈА) (табела за умножавање)									
Навести све извештаје за обављене услуге уверавања (ревизије) у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и текстом препоруке.									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									

3. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА⁴⁰

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:

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:

⁴⁰ 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)⁴¹

Ред. бр.	Име	Презиме	Назив радног места	Број сертификата ОИРyJC
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

⁴¹ Умножити поља табеле 5 према потреби, односно броју запослених на пословима интерне ревизије.

Прилог 4. Изјава о интерним контролама

Назив корисника јавних средстава

Прилог 1а

Изјава о интерним контролама за година годину⁴²

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, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије⁴³, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

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

место,
датум

(потпис руководиоца
корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца КЈС
назив функције руководиоца КЈС

⁴² Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако нису уочене слабости у систему интерних контрола

⁴³ Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину⁴⁴

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, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије⁴⁵, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

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.

Утврђене слабости у систему интерних контрола ће бити отклоњене у најкраћем могућем року.

место,
датум

(потпис руководиоца

корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца КЈС
назив функције руководиоца КЈС

⁴⁴ Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако су уочене одређене слабости у систему интерних контрола које не утичу негативно на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

⁴⁵ Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину⁴⁶

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, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије⁴⁷, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

Изјављујем да у систему интерних контрола постоје слабости⁴⁸ које могу негативно утицати на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

Утврђене слабости у систему интерних контрола ће бити отклоњене у најкраћем могућем року.

место,
датум

(потпис руководиоца
корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца КЈС
назив функције руководиоца КЈС

⁴⁶ Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако су уочене слабости у систему интерних контрола које могу негативно утицати на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

⁴⁷ Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

⁴⁸ 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 5. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2024. годину

ЦЈХ редовно прати препоруке дате од стране ЕК у оквиру процеса придруживања у контексту поглавља 32 – Финансијски надзор. У овом извештајном периоду Србија је умерено припремљена у области финансијске контроле.

Најзначајније препоруке за ИФКЈ за 2024. годину су:

Препорука 1	Побољшати резултате примене и обезбедити потпуну конзистентност правног основа интерне финансијске контроле у јавном сектору (ИФКЈ) са општим правним оквиром
Статус	Реализовано.
Праћење	Урађена је Анализа кохерентности ИФКЈ регулативе са осталом хоризонталном регулативом. Општи закључак анализе је да је успостављен висок степен кохерентности ове две групе прописа и наглашава се да је КОСО оквир интерне контроле, по свим компонентама, недвосмислено прихваћен и добро инкорпориран у правни систем Републике Србије. У том смислу је целокупна ИФКЈ регулатива адекватна.
Препорука 2	- Успоставити делотворну функцију за ИР у свим централним буџетским институцијама (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. и 2023. годину). - Осигурати да све институције које су дужне да оснују јединицу за ИР то и учине, и обезбедити довољан број ревизора.
Статус	Реализација у току.
Праћење	Измене ЗОБС су ступиле на снагу 28.11.2024. године. Најзначајније измене, према ефектима које би требало да остваре, односе се на увођење казних одредби. Ове измене треба да допринесу подизању свести руководства јавног сектора о важности система интерних контрола, да обезбеде независност функције ИР на нивоу локалне власти и континуитет позиције руководиоца јединица за ИР, односно да убрзају процес успостављања функције ИР и редовног извештавања. На централном нивоу власти, најприметнији је недовољан број ревизора у министарствима. Редовно се прати стање попуњености јединица за ИР код КЈС из ИР извештаја, и у КГИ се дају препоруке ради успостављања и попуњавања капацитета ИР код КЈС. Према приказаним подацима, може се уочити да је код 508 КЈС нормативно успостављена функција ИР, што представља раст од 12% у 2024. години у односу на претходну годину. Такође, код 435 КЈС је функционално успостављена ИР, што представља раст од 16% у односу на 2023. годину.
Препорука 3	Унапредити капацитете за спровођење стандарда интерне контроле, укључујући управљање ризиком, на централном и на локалном нивоу и укључивање елемената интерне контроле у административну културу јавног сектора (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. и 2023. годину).

Статус	Реализација у току.
Праћење	Од укупног броја КЈС који су доставили извештаје, 77,63% се изјаснило да је упознато са садржином препорука за даљи развој и унапређење система ФУК у јавном сектору које су дате у КГИ за претходну годину. 49% каже да спроводи дате препоруке, 11% не спроводи, а 40% каже да се препоруке не односе на њих. 2024. година: Подаци (у %) који се односе на успостављање система ФУК, за приоритетне КЈС: – Руководилац за ФУК – 76,22%; – Радна група – 74,12%; – Акциони план - 68,17%; – Документовање пословних процеса – 54,67%; – Документовање неких пословних процеса – 16,84%; – Стратегија управљања ризицима – 71,34%, – Регистар ризика - 58,27%. Раст у односу на 2023. код оних који редовно извештавају: Руководилац за ФУК 5,44%; радна група 5,13%%; акциони план 8,43%; стратегија за управљање ризицима 8,75%, регистар ризика 9,86%. У складу са изменама стандарда за ИР у току је припрема регулаторно - методолошких материјала. Припремљене су Смернице за успостављање и рад аналитичких јединица и планирано је да се пилотирају у одабраним министарствима током наредног периода.
Препорука 4	Потребно је обезбедити у пракси да је успостављање система извештавања о неправилностима за буџетске кориснике у складу са смерницама о управљању неправилностима.
Статус	Реализација у току.
Праћење	Видети део који се односи на 2.1.8 Управљање неправилностима
Препорука 5	Слабости у управљању учинком и линијама одговорности између независних тела и њихових матичних институција, решавати као део постојећих залагања у оквиру РЈУ (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. и 2023. годину).
Статус	Реализација је у току.
Праћење	Приликом израде Мапе пута за унапређење управљачке одговорности предложено је да кључни елементи овог питања буду третиран и у оквиру овог документа са адекватним подизањем на ниво РГ у оквиру Владе. За детаље погледати део 3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности.
Препорука 6	Потребно је потпуно успостављање аналитичких јединица у министарствима.
Статус	Реализација у току.
Праћење	У оквиру ПРУЈФ за период 2021 - 2025. године предвиђено је увођење Аналитичких јединица на националном нивоу као и подршка

	њиховом увођењу кроз припрему Смерница за уостављање, описе радних места и потребне компетенције запослених. У оквиру пројекта „EU PFM Facility“ Израђена је Анализа о стратешком и регулаторном оквиру за успостављање аналитичких јединица са освртом на већ успостављене аналитичке јединице са закључцима и препорукама за унапређење оквира и олакшано успостављање потпуно функционалних аналитичких јединица. Припремљен је документ Смернице за успостављање и рад УЈПД односно аналитичких јединица и у наредном периоду очекује се да ће се пилотирати рад аналитичких јединица у одабраним министарствима.
--	---

Постоји још препорука из Годишњег извештаја ЕК које су више оперативног карактера и ЦЈХ континуирано ради на спровођењу тих препорука.

Прилог 6. Праћење препорука из КГИ о ИФКЈ за 2023. годину

Препоруке из Консолидованог годишњег извештаја о ИФКЈ се односе на систем ФУК и ИР и редовно се прате.

- П. 1.** Неопходно је да КЈС наставе да припремају и редовно ажурирају АП 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.

Статус Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

АП је донет у 68,17% свих КЈС (боље него за 2023. годину - 65,11%), односно 66,90% на централном и 69,48% на локалном нивоу. Све ООСО (100%) усвојиле су АП, док су министарстава са органима управе у саставу осетно боље оценили ово питање (73,47%) за разлику од ПСРС (64,89%) где је проценат лошији због измена у категоризацији ЈП који су претходно описани, тако да у тој категорији међугодишње поређење није сврсисходно. Проценат одговора ДКБС (74,73%) и ЈКП (73,15%) на локалном нивоу о усвајању АП је суштински непромењен.

- П. 2.** И даље је питању обезбеђивања одговарајућег кадровског потенцијала потребно посветити пажњу и наставити на развијању одрживе политике привлачења и задржавања кадрова као и унапређењу система напредовања, награђивања и њиховог усавршавања.

Статус Вишегодишња препорука.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 2	повећање /смањење у %	укупан % КЈС
У организацији постоји адекватан број и структура запослених	+1,08	56,26
КЈС је обезбедио привлачење и задржавање компететних кадрова	+0,65	22,88
Систем напредовања (унапређења) запослених у организацији је транспарентан и заснива се на учинку	-2,95	52,06
У организацији су имплементирани адекватни мотивациони механизми	-0,56	53,04

Организација је обезбедила услове за развој компетенција запослених	-0,06	87,28
---	-------	-------

П. 3. Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима коришћењем Смерница и алата на веб-сајту ЦЈХ. 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 развити/имплементирати 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. Напредак.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 3	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
КЈС користи Смернице за управљање ризицима	+6,52	67,22
Усвојена је стратегија управљања ризиком	+8,75	71,34
Сачињен је регистар ризика	+9,86	58,27
Врши се одабир и развој контролних активности	+1,74	50,21
Организација је утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности	+1,92	74,34
У пракси се контролне активности спроводе благовремено у складу са процедурама	+2,67	72,45

П. 4. Потребно је побољшати имплементацију процедура које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд.

Статус Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 4	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
Одабране су и развијене процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података	+3,13	67,40

П. 5. Неопходно је да сви КЈС користе Приручник за ФУК и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ.

Статус Вишегодишња препорука. Напредак.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 5	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
КЈС користи приручник ЦЈХ за успостављање и развој система ФУК	+4,18	83,46
КЈС користи Смернице за управљање неправилностима	+9,24	52,66
КЈС користи Смернице за управљање ризицима	+6,52	67,22
КЈС користи Смернице о управљачкој одговорности	+5,09	39,97
КЈС користи Смернице о систему делегирања	+12,86	24,72
КЈС користи Смернице за ФУК за мале кориснике јавних средстава	+6,50	44,69
КЈС користи Смернице о учинку	НП	12,81

П. 6. Потребно је да се КЈС упућују своје руководиоце и запослене на видео обуке које је припремила ЦЈХ, а налазе се на НАЈУ платформи.

Статус Континуирано. Напредак.

Детаљније о овоме видети у делу [3.3. Обуке](#)

П. 7. Потребно је унапредити:
а) начин на који се организације баве отклањањем уочених недостатака у систему интерних контрола;
б) начин на који се евидентирају информације о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.).

Статус Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

Иако је по појединим показатељима забележен значајнији раст, ситуација и даље није задовољавајућа.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 7	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
Информације о утврђеним недостацима/слабостима система ФУК се благовремено достављају руководству	+4,75	60,28
Информације о утврђеним недостацима/слабостима система ФУК се достављају одговорнима и надлежнима за отклањање недостатака/слабости система ФУК	-1,02	45,67
Идентификовани недостаци система ФУК (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.) се анализирају и утврђују узроци	+3,60	42,20
Правовремено се одређује одговор организације (адекватне радње) усмерен на отклањање недостатака/слабости система ФУК	-1,87	41,60
Радње на отклањању уочених недостатака/слабости система ФУК (невезано за спровођење препорука интерне и/или екстерне ревизије) се благовремено спроводе	+5,20	46,49
Прати се спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости	+3,68	54,07
У случају да адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство	+2,32	44,47
Постоји централизовано бележење информација о понашањима која нису у складу са стандардима, укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.	+4,59	44,04
Врши се анализа/процена информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве	+2,69	46,49
Запослени могу дати своје предлоге за унапређење система ФУК	+5,38	75,54

П. 8. Преглед остварених резултата најзначајнијих организација којима су дате препоруке у КГИ 2023. године да започну са редовним извештавањем и развојем система ФУК као и да сачине следећа документа: мапе пословних процеса, стратегију управљања ризицима и регистар ризика.

Статус Делимично спроведена препорука.

Праћење извршења препорука из претходног КГИ и Закључка Владе РС:

KJC	Достављање извештаја	Стратегија управљања ризицима	Регистар ризика	Мапе пословних процеса
министарства				
Министарство просвете				✓
Министарство науке, технолошког развоја и иновација		✓	✓	✓
Министарство спољних послова		✗	✗	
Министарство унутрашње и спољне трговине		✓	✓	
Министарство за бригу о породици и демографију		✓	✗	✗
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог		✗	✗	
Министарство културе		✓		
Министарство за јавна улагања		✗	✗	
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде		✓	✗	
градови				
Смедерево			✓	
Краљево			✓	
Зајечар				✓
Лозница				✗
Нови Пазар		✓	✓	✓
Лесковац				✓
Ваљево			✗	✓
ЈП				
„Мрежа – Мост“			✓	✓
„Државна лутрија Србије“ д.о.о.		✗	✗	✓
„Метохија“ д.о.о.				✗
Д.о.о Тврђава Голубачки град			✓	✓
„Србијавоз“ а.д.		✓	✓	
А.д. „Електропривреда Србије“			✗	
„Стара планина“			✗	
ПЕУ „Ресавица“			✗	
„Национални парк Копаоник“	✓	✓	✗	✗
Парк природе „Мокра Гора“ д.о.о.	✗			
Водопривредно друштво „Сава“	✓			
Водопривредно друштво „Шајкашка“ д.о.о.	✓			
Водопривредно привредно друштво „Ерозија“	✗			
Сибница д.о.о.		✓	✓	✓
Тамиш Дунав д.о.о.		✗		

*Празна поља у табели означавају да институције нису имале препоруку у 2023. години у вези са ова три документа

** Знак ✓ означава да је у тој организацији сачињен/усвојен документ

*** Знак ✗ означава да у тој организацији није сачињен/усвојен документ

П. 9.	КЈС треба да у складу са обавезама из члана 3. до члана 6. Правилника за ИР успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, описе послова и број извршилаца за радна места интерних ревизора, и да попуне радна места за интерне ревизоре. Наведене су приоритетне институције из редова појединачних министарстава и градова које треба у најкраћем року да испуне ову обавезу.
Статус	Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 7% у броју нормативно успостављених функција ИР, 16% у броју функционално успостављених функција ИР, као и раст од 19% у броју систематизованих радних места, али и повећање од само 4% у броју попуњених радних места за послове ИР у 2024. у односу на 2023. годину.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, може се уочити раст од 9% у броју нормативно успостављених ревизија и 23% функционално успостављених ревизија, раст од 16% у броју систематизованих радних места и стагнација у броју попуњених радних места интерних ревизора у 2024. у односу на 2023. годину.

Детаље у вези са праћењем и спровођењем наведене препоруке видети у делу [2.2 Интерна ревизија](#)

П. 10.	Због пада броја интерних ревизора у успостављеним јединицама ИР и несразмерности систематизованих у односу на попуњена радна места интерних ревизора неопходно је да КЈС благовремено покрену процес за прерасподелу постојећег и запошљавање нових кадрова за послове ИР. За упражњена радна места интерних ревизора као неопходан услов није потребно наводити положен испит за ОИРyJC с обзиром на то да се испит полаже током рада на радном месту.
Статус	Вишегодишња препорука. Без напретка.

Детаљније о овоме можете погледати у делу [2.2.9. Статус интерне ревизије из угла корисника јавних средстава](#)

П. 11.	С обзиром на велики проценат неспроведених препорука код свих категорија КЈС осим ООСО, неопходно је да се у годишње планове рада ИР уврсте ревизије за накнадну проверу извршења датих препорука („follow up” ревизије).
Статус	Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

Детаљније о овоме можете погледати у делу [2.2.5 Статус препорука интерних ревизија](#)

П. 12.	Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су функционалне, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета рада ИР и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.
Статус	Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање.

Детаљније о овоме можете погледати у делу [2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије](#)