



**РЕПУБЛИКА СРБИЈА**  
**МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА**  
**- Централна јединица за хармонизацију -**

**КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2022. ГОДИНУ**  
**О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**  
**У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**Београд, октобар 2023. године**

# Садржај

Листа скраћеница .....	2
<b>РЕЗИМЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>I УВОД.....</b>	<b>8</b>
1.1 Сврха и циљ .....	8
1.2 Начин и методологија израде КГИ .....	8
<b>II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ .....</b>	<b>11</b>
2.1 Финансијско управљање и контрола .....	11
2.1.1 Појам и дефиниција .....	11
2.1.2 Обухват достављања извештаја .....	12
2.1.3 Успостављање система ФУК .....	13
2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир .....	20
2.1.5 Изјава о интерним контролама .....	33
2.1.6 ФУК из перспективе КЈС .....	34
2.1.7 Управљање неправилностима.....	35
2.1.8 Сагледавање квалитета система ФУК .....	35
2.2 Интерна ревизија.....	39
2.2.1 Обухват интерне ревизије .....	39
2.2.2 Функција интерне ревизије .....	42
2.2.3 Планирање и процена обављања послова .....	46
2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања .....	46
2.2.5 Статус препорука интерних ревизија .....	49
2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије .....	51
2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије .....	52
2.2.8 Препоруке и предлози за развој интерне ревизије дати од стране КЈС .....	54
<b>III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК .....</b>	<b>56</b>
3.1 Преглед постигнутих резултата из планских докумената у току 2022. године .....	57
3.2.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ .....	58
3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности .....	59
3.2.3 Обуке .....	59
3.2.4 Сертификација интерних ревизора.....	60
3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору .....	60
3.2.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС .....	62
3.2.7 Међународна сарадња и пројекти .....	62
3.2.8 Промоција значаја интерне финансијске контроле .....	64
<b>IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ .....</b>	<b>66</b>
4.1 Финансијско управљање и контрола .....	66
4.2 Интерна ревизија .....	70
<b>ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>73</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>77</b>
<b>Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди .....</b>	<b>77</b>
<b>Прилог 2. Показатељи стања система ФУК.....</b>	<b>81</b>
<b>Прилог 3. Преглед о успостављању ИР код КЈС .....</b>	<b>99</b>
<b>Прилог 4. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије .....</b>	<b>105</b>
<b>Прилог 5. Изјава о интерним контролама .....</b>	<b>118</b>
<b>Прилог 6. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. годину</b>	<b>120</b>
<b>Прилог 7. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2021. годину .....</b>	<b>124</b>

## 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

**ЗПС** – Закон о планском систему

**ИКБС** – Индиректни корисници буџетских средстава

**ИИА** – Институт интерних ревизора – *The Institute of Internal Auditors (IIA)*

**ИНТОСАИ** – Међународна организација врховних ревизорских институција (*INTOSAI*)

**ИПА** – Инструмент за претприступну помоћ Европске уније

**ИР** – Интерна ревизија

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

**ИСО** – Међународна организација за стандардизацију – *International Organization for Standardization (ISO)*

**ИТ** – Информационе технологије

**ИФКЈ** – Интерна финансијска контрола у јавном сектору – *Public Internal Financial Control (PIFC)*

**ЈКП** – Јавна комунална предузећа

**ЈЛС** – Јединице локалне самоуправе

**ЈП** – Јавна предузећа и други облици организовања који обављају делатност од општег интереса у складу са Законом о јавним предузећима

**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)*

**МДУЈС** – Министарство државне управе и локалне самоуправе

**МПШВ** – Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде

**МУП** – Министарство унутрашњих послова

**МФИН** – Министарство финансија

**НАЈУ** – Национална академија за јавну управу

**НСЗ** – Национална служба за запошљавање

**ОИР** – Овлашћени интерни ревизор(и)

**ООСО** – Организације обавезног социјалног осигурања

**Правилник ИР** – Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору

**Правилник за сертификацију** – Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору

**Правилник о стручном усавршавању** – Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору

**Правилник ФУК** – Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору

**Приручник за ФУК** – Приручник за финансијско управљање и контролу

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

**РГ** – Радна група  
**РЕЛОФ 2 пројекат** – Пројекат Реформа локалних финансија – *Local Government Finance Reforms (RELOF)*  
**РЈУ** – Реформа јавне управе  
**РС** – Република Србија  
**РСЈП** – Републички секретаријат за јавне политике  
**РСЗ** – Републички секретаријат за законодавство  
**РФЗО** – Републички фонд за здравствено осигурање  
**СЕКО** – Швајцарски секретаријат за економске послове – *The State Secretariat for Economic Affairs (SECO)*  
**СИДА** – Шведска агенција за међународни развој и сарадњу – *The Swedish International Development Cooperation Agency*  
**СИГМА** – Програм подршке унапређењу у владавини и управљању, заједничка иницијатива ОЕЦД и ЕУ –

*Support for Improvement in Governance and Management (joint initiative of the OECD and the European Union)*  
**СКГО** – Стална конференција градова и општина  
**СОВО** – Социјално осигурање војних осигураника  
**СУК** – Служба за управљање кадровима  
**Стратегија РЈУ** – Стратегија реформе јавне управе  
**УЈПД** – Унутрашња јединица за планска документа и подршку управљању  
**УНДП** – Програм Уједињених нација за развој – *United Nations Development Programme (UNDP)*  
**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 интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији сваке године Влади доставља министар финансија на основу члана 83. Закона о буџетском систему<sup>1</sup>. Овим Законом прописано је да Централна јединица за хармонизацију као организациона јединица у оквиру Министарства финансија Републике Србије, саставља предметни извештај обједињавањем појединачних годишњих извештаја о систему финансијског управљања и контроле, односно годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије достављених од стране корисника јавних средстава.

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

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

Годишњи извештаји о стању система ФУК и функционисању ИР се достављају ЦЈХ путем апликације за извештавање која је потпуно функционална и додатно унапређена увођењем опције електронског потписивања докумената. ФУК извештај за 2022. годину је достављен од стране 3416 КЈС што представља додатни раст у односу на прошлу годину.

Образац ФУК извештаја за 2022. годину је унапређен, промењени су структура и начин попуњавања упитника, што омогућава корисницима да јасније оцене примену принципа КОСО оквира у својој организацији и уоче слабости својих ФУК система.

На основу анализираних података из КГИ 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.

Анализа годишњих извештаја је обухватила елементе организационог успостављања система ФУК и резултате самооцењивања КЈС у области примене КОСО принципа. У оквиру групе КЈС која редовно извештава су евалуирани уочени трендови кретања наведених параметара.

Саставни део ФУК извештаја и у овом циклусу је чинила Изјава о интерним контролама, а настављено је и извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС.

У овом извештају је детаљније анализирано питање организационог успостављања система ФУК код приоритетних КЈС, са фокусом на мапе пословних процеса, стратегију управљања ризицима и регистар ризика.

---

<sup>1</sup> „Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - испр., 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 – др.закон и 138/22 .

Напредак по свим индикаторима зрелости система ФУК је евидентан. Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС и даље показује да већина КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво. Група приоритетних КЈС исказује, готово по свим критеријумима, континуирано најбоље резултате, а конкретно ООСО, у односу на све остале категорије имају боље оцене. Такође, анализа одговора КЈС који редовно извештавају сведочи о континуираном напретку чиме се заправо показује како систем ФУК у оквиру организације полако сазрева уколико се редовно унапређује.

Подаци указују на то да поједина министарства, ЈП и градови још увек нису сачинили/усвојили неке од наведених докумената, па је неопходно да они у најкраћем могућем року исправе уочене недостатке. Министарства, ЈП и градови имају посебну одговорност у успостављању и развоју система ФУК, а имајући у виду њихове буџете и укупне капацитете, односно шири друштвени значај и општи утицај у РС.

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.

КЈС су у просеку оценили са 3,79 ниво примене КОСО принципа, што нам указује да постоји простор за његово унапређење, али ако посматрамо само приоритетне кориснике који су успостављен систем оценили са 4,15 можемо бити задовољни оценом, односно успостављеним системом. Простора за унапређивање има и то ће бити проверено/поткрепљено сагледавањем квалитета система ФУК, који спроводи ЦЈХ, наредних година.

Стање система ФУК је, као и до сада, сагледано из перспективе КОСО оквира за интерне контроле. Кључни аспекти *контролног окружења* су примењени у великој мери (интегритет и етичке вредности, мисија и визија као битни предуслови, ефикасна организациона структура, као и јасне линије извештавања). Елемент контролно окружење је најбоље оцењен од стране КЈС. Додатна унапређења су потребна у делу који се односи на управљање људским ресурсима, а нарочито када је реч о привлачењу и задржавању квалитетних кадрова.

У сфери *управљања ризицима* је приметан значајан напредак, али је и даље потребно улагати напоре у даљи развој овог сегмента. КЈС треба да настоје да процењују ризике као и да управљају ризицима у свим деловима организације. Добра процена ризика је један у низу корака који превентивно спречавају/умањују појаву неправилности. Неадекватно бављење ризицима, с друге стране, може угрозити реализацију циљева организације, и то најчешће тако што су циљеви испуњени само делимично и/или са закашњењем.

Од пет елемената, просек елемента *контролне активности* је на трећем месту, али ако посматрамо приоритетне КЈС ово је најбоље оцењен елемент који указује да су приоритетни КЈС свесни важности контролних активности у својим организацијама. Наравно, потребно је много ствари узети у разматрање да би се контрола спровела добро и квалитетно, али и само препознавање важности овог елемента представља важан корак у даљем развоју система ИФКЈ.

Посматрајући све КЈС, елемент *информације и комуникација* је најбоље оцењен, после елемента контролно окружење, и указује на то да КЈС схватају значај комуникације, како интерне тако и екстерне.

*Праћење (надзор) и процена* се односе на имплементацију механизма за надгледање система ФУК, односно оцену адекватности и ефикасности његовог функционисања. Просечна оцена овог елемента је најнижа и указује на то да се праћењу тј. надзору не посвећује довољно пажње код КЈС. Наравно, из овог просека издвајамо, као и код свих елемената, ООСО пошто су њихове оцене код већине принципа максималне.

Нова методологија је ставила у фокус и потребу редовног унапређивања различитих аспеката система ФУК. Унапређења обрасца упитника ове и претходних година су јасније показала тенденцију да се посао око увођења ФУК доживљава као једнократна активност. Са новим упитником је јасније истакнуто КЈС у којим деловима система је потребно посебно обавити преглед и ажурирање/унапређење.

Према становишту руководства КЈС који су имали искуства са препорукама ИР и екстерне ревизије уочен је висок степен разматрања, прихватања и спровођења препорука интерних и екстерних ревизора. Препоруке се не само разматрају, већ и прихватају и благовремено спроводе. Интерна и екстерна ревизија су схваћене од стране КЈС као важне функције које представљају подршку управљању.

Према обрађеним подацима, укупно 1944 КЈС је доставило ИР извештај за 2022. годину. Код 384 КЈС, ИР је нормативно успостављена, а функционална је у 238. Функционална ИР је она која је спровела најмање један ревизорски ангажман у извештајном периоду. За 2022. годину, образац ИР извештаја није суштински мењан у односу на прошлoгодишњи период.

Према последњим подацима из 2022. године, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у јавном сектору РС по готово свим показатељима. Забележен је раст броја КЈС код којих је нормативно успостављена ИР од 7%, док раст што се тиче функционално успостављене ИР износи 13% у 2022. години у односу на претходну годину. Већина институција на централном нивоу је успоставила ИР. Број систематизованих радних места за послове ИР је повећан за 9%, а број запослених интерних ревизора је порастао за 4% у 2022. години у односу на 2021. годину. Међутим, у категорији министарстава забележен је пад од 4% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Од укупно 25 министарства, функционална јединица за ИР је успостављена код 15, а само у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. На нивоу локалне самоуправе, у категорији градова и општина, уочен је раст од 11% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, али 71% не испуњава ову обавезу.

Иако је учињен напор да се запосли одређени број нових интерних ревизора, и даље је очигледна немогућност привлачења и задржавања квалитетних кадрова, што резултира неадекватним бројем интерних ревизора. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора. Велики проценат успостављених ИР са мање од три извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР.

Када се посматрају све категорије КЈС, као слабост уочава се недовољна подршка дела руководиоца КЈС у вези са попуњавањем радних места интерних ревизора, неспровођења дела препорука ИР, обављања и других послова који се не односе на ИР и омогућавања стручног усавршавања интерних ревизора.

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

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

Током 2022. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ, а примарни фокус је и даље био на јачању концепта ИФКЈ код КЈС. Акцент је стављен на комуникацију са КЈС како би на правилан начин разумели значај успостављања и развоја система ФУК и функцију ИР.

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

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

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



# 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, развоја и јачања система ФУК и функције ИР. Циљ овог извештаја је да укаже како на добре стране, тако и на недостатке система интерне финансијске контроле у јавном сектору, уз предлагање препорука за његов даљи развој и унапређење.

## 1.2 Начин и методологија израде КГИ

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

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

ФУК извештај, осим делова који се односе на организационо успостављање система и самооцењивање примене принципа и елемената КОСО оквира, садржи и сегменте који третирају питања управљања неправилностима и препорука из КГИ за претходну годину.

Образац ФУК извештаја је доживео значајне промене у односу на прошлогодишњи, пре свега у сегменту самооцењивања. За сваки од 17 принципа (у оквиру 5 елемената система ФУК) су таксативно наведени захтеви који описију поштовање односно 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 и сопственог уверења, 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.

Саставни део ФУК извештаја је и Изјава о интерним контролама<sup>2</sup>. Руководилац КЈС потписује једну од две верзије Изјаве, у зависности од тога да ли су у систему ФУК уочене одређене слабости.

Нови образац ФУК извештаја је креиран са циљем да буде знатно интуитивнији и практичнији, односно да буде лакши за разумевање и кориснији као алат за управљање системом интерних контрола. КЈС га могу користити као контролну листу у циљу утврђивања стања 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](#).

Образац ИР извештаја за 2022. годину је незнатно ревидиран у односу на прошлогодишњи. Детаљније информације о интерној ревизији су доступне у делу [2.2 Интерна ревизија](#).

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

**Табела 1.** Категоризација КЈС

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	Министарства, управе, дирекције и инспекторати у саставу министарстава.
	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, службе и канцеларије Владе РС, посебне организације, самостални и независни државни органи, правосудни органи који су ДКБС, управни окрузи...
	Индиректни корисници буџетских средстава (ИКБС)	Школе, факултети, правосудни органи који нису ДКБС, центри за социјални рад, установе културе...
	Јавна предузећа (ЈП)	ЈП и друга правна лица која обављају делатност од општег интереса и на које се примењује Закон о ЈП.
	Други и остали КЈС (без ЈП)	Јавне агенције, организације и правна лица, који обављају поверене, развојне, стручне и регулаторне послове од општег интереса, као и друга правна лица над којима РС има директну или

<sup>2</sup> Више о Изјави о интерним контролама у делу [2.1.5 Изјава о интерним контролама](#)

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
		индиректну контролу (не укључујући ЈП).
	Корисници средстава РФЗО	Здравствене и апотекарске установе
Локални ниво	ДКБС	Органи и службе локалне власти (покрајине и ЈЛС)
	ИКБС	Установе културе, предшколске установе, месне заједнице...
	Остали КЈС	ЈКП и друга правна лица над којима АП или ЈЛС има директну или индиректну контролу.

Приказана категоризација се заснива на типологији списка КЈС који објављује Управа за трезор МФИН<sup>3</sup>, а уважава и захтеве ЕК из поглавља 32 – Финансијски надзор<sup>4</sup>. Узимајући у обзир посебан значај министарстава и органа управе у њиховом саставу, односно ЈП на централном нивоу<sup>5</sup>, поменуте категорије су посебно исказане.

Већина показатеља за 2022. годину је представљена по наведеним категоријама КЈС. У делу који се односи на систем ФУК, посебно се наводе и резултати за „приоритетне КЈС“<sup>6</sup>.

У случају ФУК извештаја, а будући да се списак КЈС који достављају извештаје и сам образац извештаја разликују, директно поређење са резултатима наведеним у КГИ за претходне године није упутно. Када је у питању организационо успостављање система ФУК, промене у односу на претходну годину су приказане на основу анализе резултата оних КЈС који су доставили извештаје како за 2021. тако и 2022. годину.

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

<sup>3</sup> Видети Правилник о начину утврђивања и евидентирања корисника јавних средстава и о условима и начину за отварање и укидање подрачуна консолидованог рачуна трезора код Управе за трезор („Службени гласник РС”, бр. 99/18 и 40/19).

<sup>4</sup> Преговарачко поглавље 32 – Финансијски надзор обухвата четири главне области: ИФКЈ, екстерну ревизију, заштиту финансијских интереса ЕУ и заштиту евра од фалсификовања.

<sup>5</sup> Током 2022. године је дошло до статусних и организационих промена у сектору водопривреде у Републици Србији. У наредним циклусима извештавања ће водопривредних предузећа бити праћено на исти начин као и постојећа ЈП на централном нивоу.

<sup>6</sup> Категорија „приоритетних” КЈС, у приказивању стања ФУК, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова.

## II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

ИФКЈ је у ЗоБС дефинисана као свеобухватни систем мера за управљање и контролу јавних прихода, расхода, имовине и обавеза, који успоставља Влада кроз организације јавног сектора. Циљ ИФКЈ је да управљање и контрола јавних средстава, укључујући и стране фондове, буду у складу са прописима, буџетом и принципима доброг финансијског управљања, 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 ФУК прописано је да су елементи система ФУК усклађени са међународним стандардима интерне контроле (ИНТОСАИ) који укључују концепт КОСО оквира. Такође, Правилником ИР прописана је обавеза примене међународних стандарда ИР<sup>7</sup>. Регулатива којом је прописана област ИФКЈ је наведена у [Прилогу 1 – Правни оквир и међународни стандарди](#).

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

### 2.1 Финансијско управљање и контрола

#### 2.1.1 Појам и дефиниција

ФУК је систем политика, процедура и активности које успоставља, одржава и редовно ажурира 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;

---

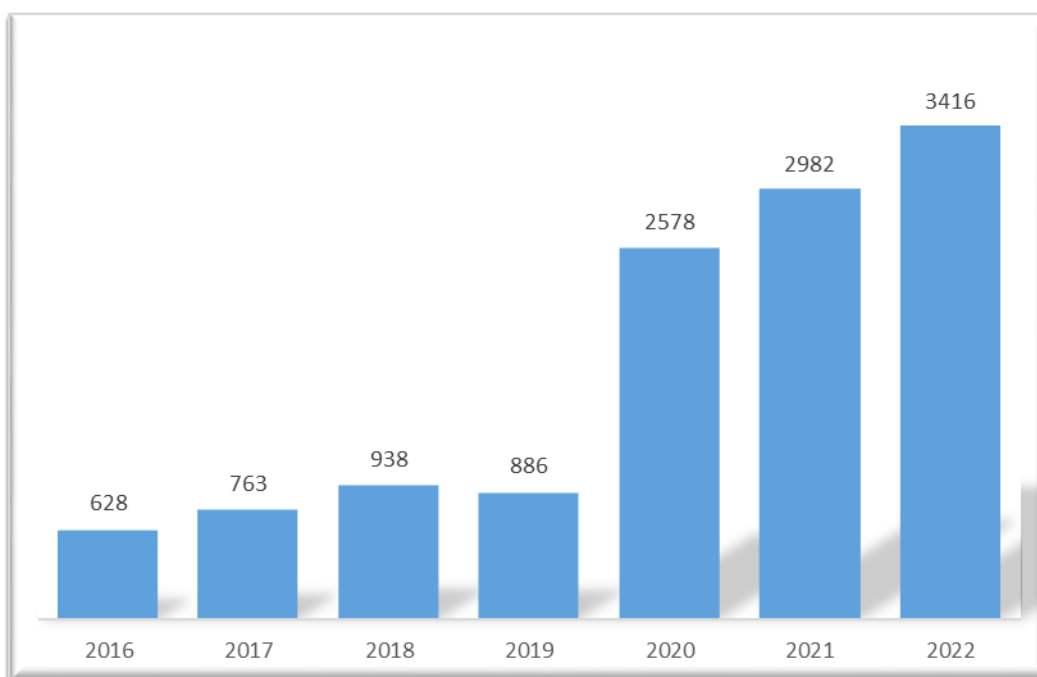
<sup>7</sup> Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора (ИИА)

- 4) информације и комуникација;
- 5) праћење (надзор) и процена система.

### 2.1.2 Обухват достављања извештаја

ФУК извештај за 2022. годину је достављен од стране 3416 КЈС. Висока стопа извештавања регистрована прошле године (2982 КЈС) је забележила додатни раст.

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



**Табела 2.** Стопе извештавања значајнијих КЈС за 2022. годину

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	29	87,88%
Правосудни органи (ДКБС РС)	11	100%
ЈП на централном нивоу РС	36	92,31%
Институције АП Војводине	25	96,15%
Градови	27	96,43%
Општине	104	88,89%

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 2022. годину, чине 98,80% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2022. годину.

Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 99,35% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 91,07% укупних реализованих расхода буџета општина<sup>8</sup>. ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,98% укупних прихода групе ЈП<sup>9</sup>. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 88,42% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета.

Посматрани као засебна категорија, 95,83% приоритетних КЈС је доставило извештаје.

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.

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***

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

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

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

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

---

<sup>8</sup> Без територије АП КиМ. С обзиром на то што организације са територије АП КиМ од 1999. године раде у отежаним условима и специфичним околностима, њихов начин рада је уређен специфичним одредбама и начином организације. Имајући у виду наведено, организације са територије АП КиМ нису биле у могућности да доставе своје годишње ФУК извештаје.

<sup>9</sup> Јавно предузеће Национални парк Шар планина, Штрпце, функционише у отежаним условима и специфичним околностима, па није било у могућности да достави ФУК извештај.

добро познају пословање и поједине пословне процесе унутар организације. РГ је одговорна руководиоцу за подршку у увођењу и развоју система ФУК.

Даље спровођење и развој система ФУК подразумева следеће кораке:

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

Иако се у овом сегменту извештаја бавимо документационим елементима успостављања и спровођења система ФУК, напомињемо да управо ФУК извештај КЈС са припадајућом Изјавом о интерним контролама, који се доставља ЦЈХ и АП за отклањање идентификованих слабости, представљају кључни корак у даљем развоју система ФУК једне организације.

### ***Параметри 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, сачињавања мапе пословних процеса, доношења стратегије управљања ризицима, присуство на обукама из области ИФКЈ 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 ФУК је именован у 70,40% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 67,07% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК. Још увек је стање нешто боље на локалном (73,15% и 70,66% за руководиоца ФУК односно РГ) у односу на централни ниво (69,13% и 65,39%). Међутим, потребно је нагласити значајан раст показатеља у овом сегменту успостављања система ФУК, а посебно када је у питању категорија ИКБС на централном нивоу, где њих 69,65% има руководиоца задуженог за ФУК, а 66,23% основану РГ. Посматрајући ИКБС на централном нивоу који редовно извештавају, у овом сегменту је забележен раст од 12,90% (именован руководиоца ФУК), односно 14,29% (основана РГ).

Категорија ООСО и даље предњачи, имајући у виду да све организације имају руководиоца и радну групу за ФУК. Висок проценат је забележен и код ЈП (88,89% и 86,11%). Министарства са органима управе у саставу (85,11% и 72,34%) не заостају много, имајући у виду да је у извештајном периоду формирано неколико нових министарстава који су заправо на почетку процеса успостављања система ФУК. Са друге стране, остали ДКБС на централном нивоу (64,47% и 63,16%), а пре свега корисници средстава РФЗО (57,27% и 51,10%), морају више пажње посветити овом аспекту. У оквиру органа локалне самоуправе и ЈКП на локалном нивоу, 83,05% односно 83,82% субјеката има руководиоца, а РГ 87,01% и 84,47% њих.

АП за успостављање система ФУК је донет у 53,40% свих КЈС, односно 49,31% на централном и 62,18% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени плански документ, у случају министарстава са органима управе у саставу стање је и даље недовољно добро (55,32%). Уочава се схватање КЈС да по увођењу ФУК престаје потреба за постојањем АП. Ово је пример погрешног схватања јер је систем неопходно и плански ажурирати и унапређивати. С друге стране, три четвртине ЈП на централном нивоу, односно 68,93% ДКБС и 70,87% ЈКП на локалном нивоу има усвојен АП.

Утврђено је да је 46,19% КЈС (централни ниво – 40,78%, локални ниво – 57,84%) сачинило мапе пословних процеса. Поред ООСО са максималних 100%, категорије ЈП на централном нивоу (86,11%), ЈКП на локалном са 70,55%, односно органи локалне самоуправе (77,97%) исказују задовољавајуће показатеље. Континуиран раст присутан је у оквиру категорије министарстава са органима управе у саставу (удео 63,83%, раст од 8,33% код субјеката који редовно извештавају), али се стање, и поред тога, не може описати као повољно. И поред уоченог раста од 22,39%, и даље је испод половичан број корисника средстава РФЗО који је сачинио мапе пословних процеса са 40,53%. По овом параметру, највећи раст забележен је код ИКБС на централном (38,28%) и локалном нивоу (39,38%).

Стратегију управљања ризицима је усвојило 55,39% (централни ниво – 51,24%, локални ниво – 64,30%), а регистар ризика сачинило је 43,62% КЈС (централни ниво – 38,59%, локални ниво – 54,43%). Напомињемо да је наведена стратегија само обавезни први корак чијом се изработом заправо утире пут организацији да изради регистар ризика. Пример организација које су у потпуности успоставиле основу за добро управљање ризицима јесу из категорије ООСО. Супротно томе, ситуација је неповољна и незадовољавајућа када су у питању остали ДКБС на централном нивоу (51,32% и 46,05%), као и ИКБС (47,05% и 34,91%). Скроман али континуиран напредак постоји у категорији министарстава са органима управе у саставу (68,09% и 70,21%), док се код ЈП бележи значајнији помак (88,89% и 80,56%). На нивоу локала, 86,44% и 71,75% органа локалне самоуправе (ДКБС на локалном нивоу) је усвојило стратегију, односно креирало регистар ризика. Узимајући у обзир све КЈС, поред пораста броја организација које извештавају о ФУК, бележи се константан раст оних са усвојеном стратегијом управљања ризицима од 18,41%, односно сачињеним регистром ризика од 9,41%.



Чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе<sup>10</sup> 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 2022. године испунило 52,00% министарстава, 36,36% органа управе у саставу, и 44,44% посебних организација, односно 44,62% ових организација.

Удео ИКБС у укупном проценту КЈС који извештавају о стању ФУК је изразито висок а ова ова категорија редовно бележи просечно слабије резултате у односу на остале категорије КЈС. Ипак, има места оптимизму, из разлога што се највећи напредак бележи управо у овој категорији, а те организације убрзано достижу ниво оних које бележе високе оцене, односно системи интерних контрола су у убрзаном развоју.

### ***Организационо успостављање система ФУК код приоритетних КЈС***

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

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

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

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

- Мапе пословних процеса није сачинило седам министарстава:
  - 1) Министарство унутрашњих послова;
  - 2) Министарство за бригу о селу;
  - 3) Министарство за бригу о породици и демографију;
  - 4) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
  - 5) Министарство просвете;
  - 6) Министарство науке, технолошког развоја и иновација и
  - 7) Министарство спољних послова.
  
- Стратегију управљања ризицима нису усвојили:
  - 1) Министарство унутрашњих послова;
  - 2) Министарство културе;

---

<sup>10</sup> 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.)

- 3) Министарство науке, технолошког развоја и иновација;
- 4) Министарство информисања и телекомуникација;
- 5) Министарство за јавна улагања;
- 6) Министарство за бригу о породици и демографију;
- 7) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
- 8) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и
- 9) Министарство спољних послова.

- Регистар ризика нису сачинили:

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

Анализа је показала да 20% министарстава (5 од 25) нема ни један од три основна резултата успостављања система ФУК, односно, нити сачињене мапе пословних процеса нити регистар ризика као ни стратегију управљања ризицима. У наведену групу спадају:

- 1) Министарство унутрашњих послова;
- 2) Министарство науке, технолошког развоја и иновација;
- 3) Министарство за бригу о породици и демографију;
- 4) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог и
- 5) Министарство спољних послова.

в) Од 36 ЈП на централном нивоу која су доставила извештаје, 5 организација нема сачињене мапе пословних процеса, и то:

- 1) Електродистрибуција Србије д.о.о. Београд;
- 2) ЈП „Мрежа - Мост“;
- 3) „Државна лугрија Србије“ д.о.о. Београд;
- 4) „Метохија“ д.о.о. Београд и
- 5) Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац.

Стратегију управљања ризицима није усвојило следећа 4 ЈП:

- 1) „Државна лугрија Србије“ д.о.о. Београд;
- 2) Електродистрибуција Србије д.о.о. Београд;
- 3) Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и
- 4) „Србија Воз“ а.д.

Регистар ризика није сачинило 7 ЈП, односно:

- 1) ЈП „Стара планина“ Књажевац;
- 2) ЈП ПЕУ Ресавица;
- 3) ЈП „Мрежа - Мост“;
- 4) „Државна лугрија Србије“ д.о.о. Београд;
- 5) Акционарско друштво „Електропривреда Србије“, Београд;
- 6) Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и
- 7) „Србија Воз“ а.д.

На основу наведених података се може уочити да 2 ЈП (5,5%) није задовољило ни један од три поменути основна захтева процеса успостављања система ФУК, а то су:

- 1) „Државна лутрија Србије“ д.о.о. Београд и
- 2) Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац.

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

- 1) ЈП „Национални парк Копаоник“, Копаоник;
- 2) Парк природе „Мокра Гора“ д.о.о. Мокра Гора.

г) На нивоу локалне самоуправе, односно ДКБС у 27 градова који су доставили извештаје, стање по питању основних компоненти организационог успостављања система ФУК је следеће:

- Мапе пословних процеса нису сачињене у градовима:
  - 1) Лозница;
  - 2) Нови Пазар;
  - 3) Лесковац и
  - 4) Ваљево.

Град Нови Пазар није усвојио стратегију управљања ризицима.

- Регистар ризика не постоји у градовима:
  - 1) Смедерево;
  - 2) Нови Пазар;
  - 3) Краљево и
  - 4) Зајечар.

Град Прокупље није доставио годишњи извештај о систему ФУК.

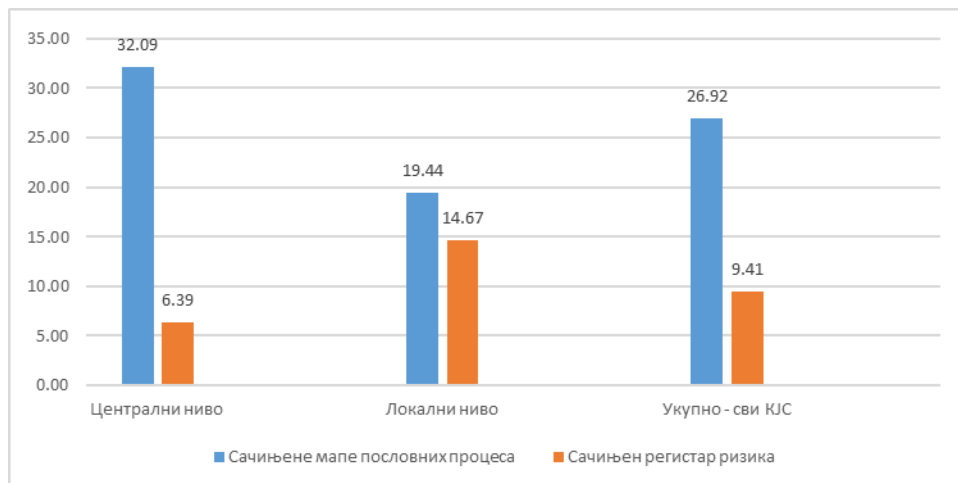
Потребно је да поменути КЈС исправе уочене недостатке. Такође, укупно гледано, неопходно је да приоритетни КЈС унапреде своје капацитете и демонстрирају позитивне ефекте система интерних контрола, односно да буду лидери у имплементацији овог концепта. У случају ДКБС (министарства, градови, итд.), наведено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

### ***Динамика успостављања система ФУК у РС***

Кретање стања организационог успостављања система ФУК сагледавано је посматрањем КЈС на централном и локалном нивоу који редовно извештавају. Анализирајући стопе раста на нивоу свих КЈС РС у периоду 2021-2022, значајан напредак је очигледан. У делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ забележен је пораст од 11,44%, односно 12,53%. Помак је још већи када су у питању елементи који се односе на спровођење и развој ФУК, као што су доношење АП (19,25%) и усвајање стратегије управљања ризицима (18,41%). Број организација које имају мапе пословних процеса је већи за чак 26,92%, док је пораст забележен и код сачињавања регистра ризика (9,41%).

Графикон 2. илуструје кретање (стопе раста) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2021-2022. године.

**Графикон 2.** Стопе раста (у %) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2021-2022. године.



Напредак у броју организација које имају израђене мапе пословних процеса на централном нивоу (32,09%) превасходно је генерисан активношћу ИКБС са 38,28% које прате корисници средстава РФЗО са 22,39% и категорије преостали ДКБС без министарстава и органа управе у саставу (19,44%), односно други и остали корисници КЈС без јавних предузећа на централном нивоу (19,15%).

На локалном нивоу, најактивнији у изради мапа пословних процеса су ИКБС са 39,38%, док су категорије ДКБС (9,17%) и остали КЈС (8,74%) остварили скромнији напредак из разлога што су проценти израде ових докумената претходно били на далеко вишем нивоу у односу на ИКБС.

Посматрајући приоритетне КЈС као засебну категорију, императив је да у наредном периоду унапреде ниво организационе успостављености система ФУК, пре свега када је у питању израда кључних докумената. Код организација из ове групе сачињене мапе пословних процеса има 82,61%, а регистар ризика 78,26%.

Имајући у виду да све већи број КЈС (у 2022. години 77,28% са порастом од 6,33% у односу на 2021. годину) укупно гледано користи Приручник за ФУК у оквиру активности на успостављању и развоју система интерних контрола, могу се очекивати даљи помаци када је у питању организационо успостављање система ФУК у складу са савременим стандардима. Процент именовања лица односно РГ задужених за ФУК у 2022. години износи 63,03%. Охрабрује чињеница да је у овом домену забележен годишњи раст од 16,07% што указује на посвећеност КЈС успостављању и развоју система интерних контрола.

#### 2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир

Оцена нивоа имплементације система ФУК се заснива на КОСО оквиру из 2013. године<sup>11</sup>. У том контексту, систем ФУК посматрамо као динамичан и интегрисани систем. Системи интерне контроле и конкретна решења се разликују у складу са специфичностима КЈС, односно карактеристикама и захтевима појединачних организација. Специфичност овогодишњег извештавања представља, као што је већ наведено, унапређен и поједностављен образац ФУК извештаја за 2022. годину. У овом делу разматрамо најважније резултате (путем просечних оцена самооцењивања КЈС, односно приоритетних КЈС које су наведене у заградама) и удео/процент имплементације појединих ставки/захтева по принципима и елементима КОСО оквира. Наведене вредности су изложене и по категоријама КЈС наведеним у делу – [1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја](#). Детаљнији преглед просечних оцена и учешћа приказан је у табелама у [Прилогу 2 – Показатељи стања система ФУК](#).

КЈС су у просеку оценили са 3,79 ниво примене КОСО принципа, што нам указује да постоји простор за његово унапређење, али ако посматрамо само приоритетне кориснике који су успостављен систем оценили са 4,15, можемо бити задовољни оценом, односно успостављеним системом. Простора за унапређивање има и то ће бити проверено/поткрепљено сагледавањем квалитета система ФУК, који спроводи ЦЈХ, наредних година.

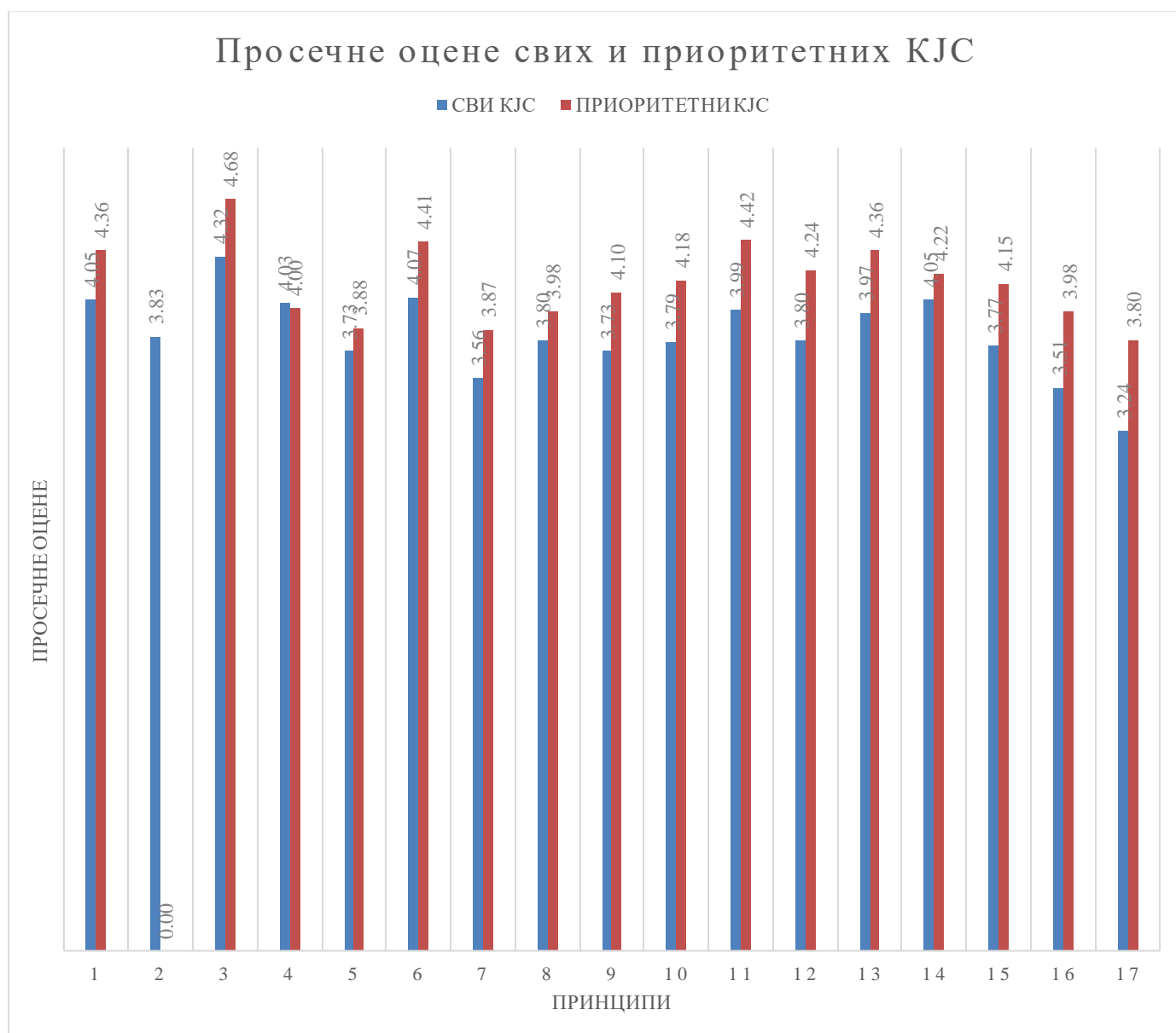
---

<sup>11</sup> ЕНГЛ. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework”, May 2013.)

Графикон 3. Просечне оцене КОСО принципа.



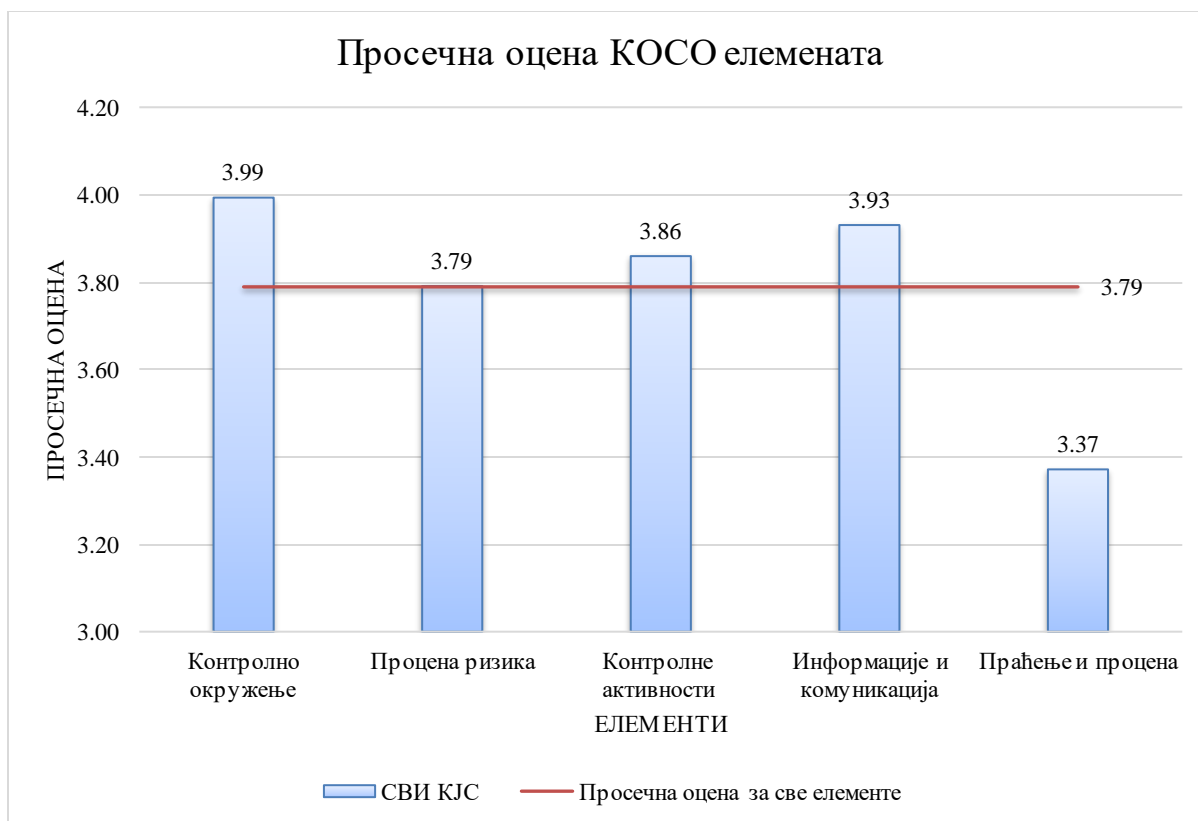
У **графикону 4.** приказан је однос просечних оцена свих КЈС и приоритетних КЈС<sup>12</sup>.



Посматрајући по категоријама КЈС, ООСО има значајну предност, односно боље оцене, по свим елементима у односу на остале категорије КЈС. Просечна оцена КЈС на централном нивоу је такође знатно виша у односу КЈС на локалном нивоу, пре свега због слабијих показатеља код ИКБС, али и осталих КЈС – ЈКП.

У **графикону 5.** приказане су просечне оцене по свим КОСО елементима, док је у наставку приказана анализа система по сваком елементу интерне контроле.

<sup>12</sup> Просечна оцена за други принцип није приказана за приоритетне кориснике на овом графикону јер није применљива с обзиром на то да већина у овој категорији нема управни/надзорни одбор.



**1) Контролно окружење** се односи на дефинисане стандарде, процесе и структуру у организацији. Оно представља унутрашње уређење и креира дисциплину, а самим тим представља и основ за успостављање и функционисање система ФУК.

У овом сегменту је кључна лидерска улога највишег руководства, од кога се очекује да кроз читаву организацију, али и екстерно, комуницира јасну поруку о стандардима понашања и значају система ФУК („тон на врху“). Неопходно је да руководиоци сопственим примером, односно својим активностима и одговорним понашањем уопште (посвећеност поштовању моралних начела, комуникација, руковођење, одређивање адекватних ресурса за развој интерне контроле), подстакну креирање одговарајуће организационе културе и генерално повољног амбијента за развој система ФУК и остваривање укупних циљева организације.

Просечна оцена овог елемента износи 3,99 (4,23). Елемент контролно окружење је иначе најбоље оцењен ако посматрамо све категорије КЈС. Код приоритетних корисника најбоље је оцењен елемент контролне активности, затим информације и комуникација, док је елемент контролно окружење тек на трећем месту. Треба истаћи да су просечне оцене код приоритетних корисника више по сваком елементу интерне контроле у односу на све категорије КЈС. Иако је било за очекивати да је елемент контролно окружење најбоље оцењен и од стране приоритетних КЈС, то се није десило, али пошто су разлике између елемената јако мале и имајући у виду да су чак четири од пет елемената приоритетни КЈС оценили са преко четири – „треће место“ не захтева посебну анализу, већ пре указује на релативно уједначен развој, односно релативно уједначено успостављене КОСО елементе.



Елемент контролно окружење обухвата следеће принципе: а) интегритет и етичке вредности организације, б) ефикасан и независан надзор, в) организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима, г) ефикасно управљање људским ресурсима и д) појединачна одговорност запослених за испуњавање задатака.

Подаци показују да је најбоље оцењен принцип којим се захтева да руководство успостави организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева, и то са 4,32 (4,68), док је принцип којим се оцењује да ли организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК оцењен са 3,73 (3,88), што указује на то да је потребно даље радити на унапређењу појединачне одговорности. Пошто елемент Праћење и процена има најнижу оцену – 3,37 (3,89), у односу на остале елементе, ово нам указује да је потребно више пажње посветити не само креирању адекватног окружења, већ је потребно обезбедити да успостављени систем успешно функционише. Овај елемент је посебно анализиран у делу који је посвећен *Праћењу и процени*.

У наставку су приказане оцене за сваки од принципа овог елемента:

а) Ниво демонстриране посвећености интегритету и етичким вредностима је оцењен са 4,05 (4,36).

Кодекс понашања, односно дефинисани стандарди понашања су успостављени код већине КЈС – 89,14% (93,81%), али само 41,69% (52,58%) КЈС периодично анализира податке о њиховом поштовању, односно по потреби ажурира/унапређује политике, комуникацију, обуке, механизме за превенцију и детекцију, као и мере у случају кршења стандарда понашања.

Постоји простор за унапређење и развој механизма 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. Процент КЈС који имају успостављен овај механизам је 62,56 (67,01).

КЈС су, имајући у виду њихове карактеристике и потребе, са оценом 4,05 (4,36) оцениле да њихове организације на адекватан начин демонстрирају посвећеност интегритету и етичким вредностима.

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

Просечна оцена овог принципа је 3,83, и како је напред наведено, треба имати у виду да део КЈС (Министарства са органима у саставу и ДКБС) немају орган/тело за надзор. Са овом оценом КЈС су процениле да ли орган/тело за надзор организације (надзорни/управних одбор) на адекватан начин демонстрира независност у односу на руководство и надзире развој и функционисање ФУК. Како је оцена овог принципа релативно ниска, и поред тога што је систем успостављен, потребно је даље радити на унапређењу надзора на њим.

в) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – висок проценат свих категорија КЈС је потврдио да има успостављену организациону структуру, линију извештавања, надлежности и одговорности 90,19 (97,94); описе послова за свако радно место – 96,43 (98,97), као и да су сви запослени упознати са својим обавезама и одговорностима – 96,72 (97,94).

Скоро сви одговори на постављена питања имају изузетно високе проценте (најнижи је 71,25 (86,60)), а и просечна оцена од 4,32 (4,68) овог принципа је и највиша просечну оцену од свих анализираних принципа. Из тога можемо закључити да КЈС имају висок степен разумевања значаја успостављања добре организационе структуре са јасно дефинисаним линијама извештавања, поделом надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева.

Треба посебно истаћи категорију ООСО, које су стопроцентно означиле све наведене опције у извештају који се односи на овај принцип, указујући на тај начин да је овај принцип у потпуности успостављен код њих.

г) Ефективно управљање људским ресурсима – Оно што се издваја у одговорима на изнете тврдње/ставове код овог принципа је низак проценат КЈС који има успостављен механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова и он износи свега 27,25 (25,77). За разлику од осталих елемената, ООСО са 25% на централном нивоу заостаје за свим осталим КЈС, док је на локалном нивоу овај проценат око 20 код свих КЈС.

КЈС су утврдиле ниво потребних знања и вештина за свако радно место – 96,46 (96,91) и обезбеђују развој компетенција запослених путем обука, семинара, студијски путовања итд. – 88,58 (94,85). Ипак, одговори на став/тврдњу да постоји адекватан број и структура запослених, показује разлику када из свих КЈС (71,90%) издвојимо само приоритетне КЈС (57,73%). Ово је један од ретких примера да категорија приоритетних КЈС има драстично лошији резултат од просека, али напомињемо и да група преосталих ДКБС нема адекватан број и структуру запослених (50%).

Овај документ не улази у дубљу анализу ових показатеља али можемо извући неке опште закључке. Иако су КЈС овај принцип оценили са 4,03 (4,00), односно ово је просечна оцена којом су КЈС проценили, имајући у виду карактеристике и потребе своје организације, да ли организација на адекватан начин управља људским ресурсима, ипак одговори на скоро сваку појединачну тврдњу/став показују да има доста простора за унапређење. Дубљом анализом се уочава непрепознавање значаја привлачења и задржавања кадрова, као и недостатак добре кадровске политике, што је заједничко за све КЈС. Бројке такође показују да постоје проблеми у управљању људским ресурсима који би омогућавао адекватне услове рада и напредовања запослених. Највећи недостатак кадрова је видљив у најважнијим институцијама РС и то у половини министарстава и ООСО, као и групи осталих ДКБС на централном нивоу.

Проблеми који настају услед одлива квалитетних кадрова су бројни, а то доводи и до, опадања квалитета у обављању одређених послова, урушавање институционалног памћења, пада мотивације и сл. Како је ово заједничко за све КЈС потребно је системски развити и изградити добру политику како привлачења тако и задржавања кадрова; политику која ће модернизовати и унапредити системе напредовања, награђивања, усавршавања као и друге аспекте рада који негативно утичу на на укупне кадровске

капацитете. Без одговарајућих/квалитетних и мотивисаних кадрова, систем ФУК, али и организација у целини, не може функционисати на задовољавајући начин и у пуној мери остварити своје циљеве.

д) Појединачна одговорност запослених за испуњавање задатака – Успостављање система појединачне одговорности за обављање задатака у области интерних контрола је, и даље, на доста ниском нивоу – 3,73 (3,88) и уз принцип, којим се проверава да ли је орган/тело за надзор независно у односу на руководство и врши надзор над системом интерних контрола, спада у групу принципа са најнижом оценом, те сходно томе у наредном периоду КЈС треба више пажње да посвете даљем развоју својих институција у овом сегменту.

Иако је појединачна одговорност свих руководилаца за остваривање циљева као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени у високом проценту јасно дефинисана и износи 83,99 (95,88), а проценат запослених који су упознати са својим радним задацима још виши/бољи и износи 97,13 (97,94), на тврдњу/став да се ефективност мерила радног учинка и механизам подстицаја редовно оцењује и врши њихово прилагођавање у случају потребе – позитивно је одговорило тек 35,48% (44,33%) КЈС. Имајући у виду да је високи проценат КЈС одговорило да руководство процењује ниво оптерећења/притиска којима су изложени запослени, и евентуално прекомерно оптерећење прераспоређује износи 55,27% (69,07%), постоји простор за даљи напредак како у погледу нивоа успостављања ефективног система одговорности руководилаца код КЈС, тако и обезбеђења вишег нивоа праћења и прерасподеле прекомерног оптерећења запослених. И овај пут истичемо да без постојања јасних критеријума и показатеља, односно позитивних и негативних консеквенци учинака и понашања, систем интерних контрола није одржив у пуном капацитету, као и да је потребно унапредити систем праћења и прерасподеле прекомерног оптерећења запослених како би се предупредили потенцијално негативни ефекти на учинак, али и појава „пречица“ и избегавање контрола од стране запослених.

**2) Процена ризика** обухвата идентификовање, процену и одговор на потенцијалне догађаје и ситуације које могу имати негативан ефекат на остварење циљева КЈС. КЈС треба да настоје да процењују ризике као и да управљају ризицима у свим деловима организације. Добра процена ризика је један у низу корака који превентивно спречавају/умањују појаву неправилности. Неадекватно бављење ризицима, с друге стране, може угрозити реализацију циљева организације, и то најчешће тако што су циљеви испуњени само делимично и/или са закашњењем.

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

Просечна оцена овог елемента је 3,79 (4,09) и после елемента који се односи на праћење и процену је најслабије оцењен од свих елемената када посматрамо све КЈС, али и код приоритетних КЈС. Неопходно да КЈС наставе да унапређују и развијају процену ризика. Организација практичних радионица на којима ће се боље објаснити овај елемент, што

кроз практичне примере, што повезивањем са осталим елементима, представља један од начина на који је могуће унапредити разумевање овог елемента.

а) Дефинисање јасних циљева – Укупна просечна оцена 4,07 (4,41) указује да КЈС, у највећој мери, испуњавају захтев за формулисање јасних циљева, што представља основ за идентификацију и анализу повезаних ризика. КЈС на централном нивоу дефинишу и усвајају оперативне циљеве.

Да су оперативни и стратешки циљеви повезани, односно да оперативни циљеви произилазе из стратешких потврдило је 75,20% (91,75%) КЈС, а да су циљеви конкретни, мерљиви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T“ принципу) потврдило је 62,09% (87,63%) КЈС.

Када је у питању **алокација ресурса на основу циљева**, само 52,11% (75,26%) КЈС је одговорило потврдно. Посебно се у негативном контексту истичу ИБКС на централном и локалном нивоу. Задовољавајуће проценте исказују само ООСО код којих је овај проценат 100 и ЈП са 80,56. Са друге стране, када је у питању **процес планирања средстава** у складу са циљевима организације, подаци показују да је он успостављен код 90,22% (93,81%) КЈС. Можемо закључити да постоји недовољно разумевање код дела КЈС о повезаности циљева – алокације ресурса и планирања истих.

Са друге стране, 88,29 (94,85) КЈС одговорило потврдно на тврдњу да су циљеви усклађени са законима и другим прописима,

б) Идентификација и анализа ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик). КЈС су на питање да ли, имајући у виду карактеристике и потребе организације, процењују да ли организација на адекватан начин врши идентификацију и анализу ризика, овом принципу дали оцену 3,56 (3,87).

ИБКС на централном али и локалном нивоу са процентима 38,37 и 37,12 морају да почну са вођењем регистра ризика, али регистар ризика се мора и редовно ажурирати што код ове две категорије КЈС и даље није на задовољавајућем нивоу и износи - 32,30 односно 32,44.

Иако део КЈС има задовољавајуће резултате када су у питању одговори на задате тврдње/ставове који осликавају принцип, посматрајући КЈС као целину, просечне оцене принципа показују да је ово један од најслабије оцењених. Неопходно је, из тог разлога, у наредном периоду, да КЈС усмери додатну пажњу на унапређење идентификације и анализе ризика који могу утицати на остваривање циљева, зато што недовољно поштовање овог принципа представља озбиљан недостатак у системима интерних контрола.

в) Процена ризика од превара – КЈС су са 3,80 (3,98) оценили да ли на адекватан начин разматрају ризик од преваре.

Посматрајући и претходне принципе овог елемента очигледно је да КЈС чине одређене, али недовољне напоре за унапређење ове области. Као и до сада, озбиљнији приступ имају ООСО и министарства са органима управе у саставу и преостали ДКБС на централном нивоу у нешто мањој мери, док ИБКС и на централном и локалном нивоу бележе најниже проценте. Посебно се уочава тенденција у ЈП на централноми локалном

нивоу да имају слабије резултате од других типова КЈС када је у питању процена ризика од крађе (око 58% је одговорило да процењују ову врсту ризика). Ризик од корупције на централном нивоу процењује само 65,18% КЈС, а на локалном 56,18%. 64,87% КЈС процењује ризике од нетачног и непотпуног извештавања.

г) Принцип који се односи на управљање променама подразумева сагледавање и процену новонасталих околности у спољном окружењу (регулаторне, тржишне, физичке), као и сагледавање и процену унутрашњих промена (оперативне, кадровске, организационе).

Постојање механизма за благовремену идентификацију и реаговање на ризике ових промена још увек није у пуној мери препознат као битан фактор у остваривању циљева организација, што сугерише и оцена 3,73 (4,10)

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

Просечна оцена овог елемента је 3,86 (4,28). Ако посматрамо све КЈС овај елемент је на ниову укупног просека. Од пет елемената његов просек је на трећем месту, али ако посматрамо приоритетне КЈС ово је најбоље оцењен елемент који указује да су приоритетни КЈС свесни важности контролних активности у својим организацијама. Наравно, потребно је много ствари узети у разматрање да би се контрола спровела добро и квалитетно, али и само препознавање важности овог елемента представља важан корак у даљем развоју система ИФКЈ.

а) Када се анализира принцип дефинисања одговарајућих контролних активности у функцији умањивања ризика, треба имати у виду да је највећи број КЈС који редовно достављају годишње извештаје већ прошао прву фазу, тј. циклус иницијалног успостављања система ФУК.

Велики проценат КЈС је идентификавао и описао кључне пословне процесе: оперативне – 80,59 (95,88), процесе подршке 78,51 (93,81) и управљачке 77,43 (89,69). Делови пословних процеса у којима су потребне контролне активности је такође идентификован од стране највећег процента КЈС 62,85 (86,60). С друге стране, процена ефикасности и ефикасности различитих типова контролних активности врши се код само 33,69% (48,45%) КЈС, па постоји опасност да постојеће контроле нису адекватне.

Микс различитих контрола, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских је присутан код 37,12% КЈС (69,07%). Може се рећи да је код готово свих група КЈС, осим код ООСО и ЈП на централном нивоу, потребно радити на

диверсификацији контрола, а на основу анализе трошкова и користи расположивих алтернатива.

Такође, са изузетком ООСО и министарстава са органима управе у саставу, простор за унапређивање постоји и код документовања контролних активности у организацијама (мапе процеса, писане процедуре) које су успостављене код 52,34% (85,57%) КЈС. Са успостављањем функције ИР у групама КЈС са слабијом оценом се очекује и побољшање резултата, јер управо ИР својим радом највише утиче на наведено унапређење контрола.

Адекватно раздвајање дужности је обезбеђено код већине КЈС, односно код 63,41% (87,63%). Проблеми постоје код мањих КЈС, пре свега у категорији ИКБС, где овај услов не може бити испуњен услед малог броја запослених. У таквим случајевима је неопходно применити додатне механизме, најчешће у виду појачаног надзора. Међутим, резултати показују да ИКБС, како на централном, тако и на локалном нивоу, нису у правој мери одговорили на немогућност раздвајања дужности, односно дискутабилно је колико су у могућности да надокнаде механизме које обезбеђују раздвајање дужности кроз појачане контроле.

На основу показатеља закључујемо да су код већине организација идентификоване одређене слабости у области развоја и имплементације контролних активности које су у функцији свођења ризика на прихватљив ниво. Оно што је карактеристично за већину организација је релативно низак проценат оних који периодично врше преиспитивање и редизајнирање контролних активности.

Код КЈС постоје дефинисана правила и поступци који обезбеђују безбедност информација, и то код 73,10% (85,57%), док по питању припреме планова за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности овај проценат износи 60,25 (73,20). Имајући у виду недавну пандемију, као и непредвиђене временске непогоде, које се све чешће дешавају, оправдано је очекивати да ће се овај проценат повећати у наредном периоду.

б) Код принципа који се односи на одабир и развој контролних активности у сфери технолошке инфраструктуре, КЈС су оцениле да ли организација на адекватан начин врши одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре са 3,99 (4,42). КЈС су већим делом успоставили контролне механизме у области набавке, развоја и одржавања ИТ система. Међутим, потребно је да ИКБС на локалном нивоу унапреде сегмент контролних активности које се односе на процес набавке, овлашћеног приступа и функционисања ИТ инфраструктуре укључујући и континуитет функционисања и заштиту од губитка података.

Посматрајући све КЈС, присутан је висок степен безбедности ИТ система, будући да постоје дефинисани одговарајући поступци и правила почевши од уноса података, преко обраде до излазних информација.

в) Принцип спровођења контролних активности кроз политике и процедуре. КЈС су у највећој мери утврдиле политике и процедуре 84,28 (92,78) и оне су, за кључне пословне процесе, документоване/писане код 75,82% (88,66%) КЈС. Такође, велика већина КЈС је за кључне процесе дефинисала конкретне кораке/радње и њихов редослед 67,45 (87,63).

КЈС имају релативно низак проценат извештавања о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура – 36,53 (45,36), као и периодичног преиспитивања и редизајнирања контролних активности – 43,09 (58,76). Ово указује да постоји простор за унапређење, а када је у питању преиспитивање и редизајнирање контролних активности сврсисходна је већа сарадња са ИР.

Имајући у виду карактеристике и потребе своје организације, КЈС су оценили да организација на адекватан начин спроводи контролне активности кроз политике и процедуре са 3,80 (4,24). Са тим у вези би нарочито било потребно унапређивати извештавање о изузецима као и периодично преиспитивање и редизајнирање контролних активности.

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

КЈС су са 3,97 (4,36) оцениле да њихове организације прибављају, креирају и користе релевантне, квалитетне информације.

Посматрајући све КЈС, овај елемент је најбоље оцењен (3,93 (4,24)) после елемента контролно окружење и указује на то да КЈС схватају значај комуникације, како интерне тако и екстерне.

а) На основу добијених података, а у вези са принципом који се односи на прибављање или генерисање и коришћење релевантних и квалитетних информација, може се закључити да КЈС добро идентификују информације битне за пословање организације и функционисање система ФУК – 70,93% (91,75%). Приликом прикупљања и обраде информација 82,41% (94,85%) КЈС води рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности. Такође, 80,12% (91,75%) КЈС је успоставило систем који обезбеђује laku доступност информација запосленима којима су потребне. Висок проценат КЈС је успоставио систем који онемогућава неовлашћен приступ информацијама – 83,20% (91,75%) као и чување информација на дуже време – 83,72% (94,85%).

Ипак, у наредном периоду више пажње треба посветити процени користи и трошкова прибављања и употребе информација, пошто је проценат КЈС који ово раде релативно низак 44,73 (51,55), као и процени система прикупљања, обраде и дистрибуције информација где је проценат КЈС са успостављеним системом 54,98 (69,07).

б) Принцип који се односи на интерну комуникацију је високо оцењен од стране КЈС - просечна оцена 4,05 (4,22)

Код великог процента КЈС постоји ефективан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације (91,19 (97,94)), новозапослени и запослени на новим позицијама успознати су са својим задацима и одговорностима (91,07 (93,81)) и запослени су упознати са циљевима организације (92,65 (92,78)).

Ипак, КЈС морају да унапреде начин на који бележе информације о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.), пошто је проценат оних који овај систем имају релативно низак 40,81 (46,39), што додатно резултира слабир резултатима у погледу анализе таквих понашања од стране независних лица у односу на лица чије понашање је предмет пријаве 44,70 (48,45).

в) Када је у питању принцип који се односи на екстерну комуникацију, оцена адекватности начина комуницирања је 3,77 (4,15) што наводи на закључак да постоји простор за његово унапређење. Обезбеђен је и висок степен транспарентности у односу на екстерне актере са процентом од 86,12 (97,94). Висок је проценат КЈС које имају процедуре/правила за одобравање званично екстерне комуникације пре објављивања информације и износи 69,70% (84,54%). Код 76,67% (93,81%) КЈС постоје отворени канали комуникације путем којих корисници услуга могу у директном контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. С друге стране бројеви показују да се постојеће процедуре и методе екстерне комуникације не анализирају редовно нити унапређују/ажурирају. Процент КЈС који ово раде је 47,86 (59,79).

Потребно је додатно анализирати прилично висок проценат КЈС од 63,41 (80,41) када је у питању ниво до кога руководство расположе и разматра екстерне информације о трендовима и новонасталим околностима који могу имати значајне ефекте на реализацију циљева. Наведени резултат је донекле у колизији са ниским оценама по питању постојања механизма за идентификацију и реаговање на ризике интерних и екстерних промена. Из изложеног може следити закључак да се као и претходних година настале промене само разматрају, али да и даље не постоји системски приступ у управљању тим променама.

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

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

Просечна оцена овог елемента ја најнижа и износи 3,37 (3,89) и указује на то да се праћењу тј. надзору не посвећује довољно пажње код КЈС. Наравно, из овог просека издвајамо, као и код свих елемената, ООСО пошто су њихове оцене код већине принципа максималне.

а) Резултати наводе на закључак да принцип који се односи на активности процене стања и функционисања система интерних контрола код КЈС још увек није у довољној мери присутан. Са просечном оценом 3,51 (3,98) оцењено је да ли организација на адекватан начин прати и оцењује функционисање ФУК. Чињеница је и да мањи КЈС често не располажу одговарајућим капацитетима за имплементацију појединих механизма праћења, попут интерне и екстерне ревизије.

Процент КЈС који се изјаснио да се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке; да руководиоци и запослени прате да ли контролне активности функционишу на предвиђени начин; да руководиоци прате остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају и да руководство редовно од запослених добија



информације о остваривању радних задатака, ризицима и неправилностима је преко 70% (90%). Процент КЈС код којих руководиоци прате поштовање закона и прописа износи 94,94% (100%).

У погледу самоцењивања о систему ФУК, које је рађено независно од процеса годишњег извештавања, чак 23,65% (25,77%) КЈС је обавило ванредну самопроцену система. Имајући у виду да је припрема ФУК извештаја вид редовног извештавања, можемо бити задовољни процентом КЈС које спроводе и овај вид самоцењивања. Такође, можемо бити задовољни и високим процентом КЈС који анализирају разлоге евентуалног неостваривања циљева 75,38 (86,60). С друге стране, проценти КЈС који процењују да ли су забележени изузеци оправдани, су ниски – 35,80 (37,11), као и проценат оних КЈС који предузимају активности поводом тога – 38,06 (45,36).

Поредећи високе проценте који су добијени од стране КЈС када је у питању елемент Информације и комуникација, на тврдње које се односе на успостављање система који онемогућава неовлашћен приступ информацијама, односно, чување информација на дуже време, са релативно ниским процентима који су добијени одговором на тврдњу да је у извештајном периоду вршена процена безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре – указује да КЈС не разумеју у потпуности важност безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре.

Додатно треба размотрити податак да су просеци који су исказани на централном нивоу нижи од оних на локалном нивоу, при томе имајући у виду да у податке на централном нивоу улазе и подаци ООСО. Проценти КЈС су нарочито нижи када су у питању праћење реализације активности предвиђених АП и анализа разлога евентуалног одступања од АП; успостављеност функције ИР; да ли је у извештајном периоду вршена ИР у организацији као и да ли је у извештајном периоду вршена екстерна ревизија.

б) Код принципа који се односи на анализу и комуникацију уочених слабости, као и надгледање тока корективних активности, укупно стање би морало бити много боље, имајући у виду оцену 3,24 (3,80).

Чак 64,64% (74,23%) КЈС прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора. Сем ООСО (100%), посебно се истичу ЈП (83,33%) и Министарства са органима управе у саставу (74,47%). Приметно је да је код свих КЈС овај проценат изнад 60 што указује да КЈС инвестирају у овај аспект система интерних контрола.

Ипак, тек се 52,99% (61,86%) информација о утврђеним недостацима/слабостима ФУК благовремено доставља руководству. Пошто благовремено достављање информација омогућава руководству да одреагује на време и спречи евентуалне проблеме/штете које могу да настану, потребно је утврдити узроке због којих се информације не достављају благовремено и радити на њиховом отклањању. У делу где смо анализирали елемент Контролне активности утврдили смо да постоји простор за унапређивање код документовања контролних активности у организацијама (мапе процеса, писане процедуре) које су успостављене код 52,34% (85,57%) КЈС, а то нам напред наведени проценти и потврђују. Документоване контролне активности треба да имају своју практичну примену а не буду само „мртво слово на папиру“. Један од показатеља да је потребно унапредити их, јесте и недовољно висок проценат организација код којих се

информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК благовремено достављају руководству. Рокови би требало да буду део ове документације.

У вези са тим, када се анализира степен разматрања, прихватања и спровођења препорука интерних и екстерних ревизора, на први поглед проценти су ниски. Процент разматрања препорука ИР износи 25,35 (70,10), односно 41,39 (88,66) када су у питању препоруке екстерне ревизије. Процент прихваћених препорука ИР (ако их је било) износи 22,72 (67,01). С друге стране, проценат прихваћених препорука екстерне ревизије је нешто виши – 36,91 (82,47). Међутим, дубља анализа показује да се препоруке не само разматрају, већ и прихватају и благовремено спроводе. Табела у наставку приказује проценте који се добијају када се анализирају само они КЈС који су одговорили да је код њих спроведена интерна или екстерна ревизија. Па тако проценат КЈС који разматрају препоруке ИР износи 93,08 (95,08) а проценат оних које разматрају препоруке екстерне ревизије 93,53 (96,30). Процент прихваћених препорука је нешто нижи и када су у питању препоруке ИР он износи износи 86,92 (93,44), односно 89,18 (87,65) за препоруке екстерне ревизије.

Из напред наведеног може се закључити да су и интерна и екстерна ревизија схваћене као важне функције подршке управљању од стране КЈС, и да нема битне разлике у начину на који КЈС одговарају на њихове налазе.

Оно на чему треба ставити фокус у наредним годинама је пораст броја институција у којима се врше интерна и екстерна ревизија.

Ниједна од категорија КЈС, осим ООСО, није у довољној мери успоставила процедуре које запосленима омогућавају да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола, те је потребно унапредити и овај део система. Ово је посебно важно за КЈС које немају успостављену функцију ИР.

*Још једном истичемо да услед измене упитника није могуће упоредити резултате са онима из претходних година, барем не у целости. Ипак, како је у питању самооцењивање КЈС, а упитник је унапређен и поједностављен, очекујемо да ће, уз даљи рад на унапређењу система, оцене (проценти) расти. Такође, план је да се уз додатне обуке/инструктажу о попуњавању упитника, додатно подрже и охрабре КЈС и на тај начин да се омогући да боље разумеју систем и потребу да се он константно унапређује.*

### **2.1.5 Изјава о интерним контролама**

Чланом 20. Правилника 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 руководилаца 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.

Изјавом, руководилац КЈС потврђује да је стекао увереност у разумној мери о нивоу усклађености система ФУК са међународним стандардима интерне контроле, да систем

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

Руководиоцима КЈС је омогућено да одаберу једну од две понуђене опције Изјаве. Опција која се бира ако нису утврђене слабости система потврђује се да систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања. У другој опцији се потврђује да у систему интерних контрола постоје одређене слабости које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року и да и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

Анализом је утврђено да је од пристиглих Изјава, око 67% руководилаца КЈС потписало изјаву у којој се потврђује да нема уочених слабости у систему интерних контрола, док је око 33% руководилаца КЈС потписало Изјаву у којој се потврђује да, и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише и да ће уочене слабости отклонити у најкраћем могућем року.

Око 56% КЈС је Изјаву доставило електронским путем, док је око 40% КЈС Изјаву доставило поштом. Део КЈС (око 4%) или није доставио Изјаву, или је није доставило на прописан начин, у смислу да су уочени недостаци који се односе на достављање непрописаног обрасца изјаве и/или мењање њеног текста, потписивање Изјаве од стране лица које није руководилац КЈС, или недостављање изјаве.

### **2.1.6 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.

Квалитативна анализа података из овог сегмента ФУК извештаја омогућава додатно поткрепљење закључака и добијање увида у перспективу КЈС и њихове предлоге за унапређење система ФУК.

КЈС који припадају свим категоријама истичу:

- присутан је недостатак кадровских капацитета и по структури и броју запослених, преоптерећеност постојећих кадровских капацитета, велика флукуација запослених и неразвијена политика привлачења и задржавања кадрова како за имплементацију и развој система ФУК тако и за оптимално функционисање организације;
- обученост запослених којима су делегирани послови из области ФУК је недовољна;
- информисаност и свест руководилаца свих нивоа и запослених о потреби, сврси, значају и корисности система интерних контрола нису на одговарајућем нивоу;
- наводе се потребе у вези са формирањем РГ, именовањем руководиоца за ФУК, израдом АП за развој система ФУК, делегирањем овлашћења и одговорности итд;
- уочена је потреба за обукама и радионицама као и израдом методолошких материјала и алата који су прилагођени различитим типовима корисника и специфичностима

организација, природи њихове делатности и структури (нпр. образовни системи, здравствени систем итд.);

- истиче се потреба за значајнијом разменом искуства истих категорија КЈС, као и умрежавањем лица која се оперативно баве системом ФУК;
- услед недостатка знања и вештина потребне су радионице за израду и примену ФУК алата – мапе пословних процеса, дијаграма тока и интерних процедура, као и за адекватно дефинисање циљева организације и са њима повезано идентификовање ризика, израду регистра ризика и израду стратегије управљања ризицима и израду АП за успостављање/унапређење ФУК.

### **2.1.7 Управљање неправилностима**

Увођење управљања неправилностима у организације јавног сектора представља значајан алат за руководиоца КЈС у сврху умањења ризика од злоупотребе јавних средстава али и као додатну оптимизацију пословања КЈС.

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 КЈС и/или неоправдане трошкове“.

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

Највећи број КЈС (93,50%) током 2022. године није имао потврђене сумње на неправилности; 6,50% КЈС је известило да су имали потврђених неправилности, од чега је 67% решавано унутар КЈС, 1% решавано ван КЈС, а 32% и унутар и ван КЈС.

Детаљнији приказ резултата о управљању неправилностима (у %) може се погледати у Табели 3. у оквиру [Прилога 2 – Показатељи стања система ФУК](#).

### **2.1.8 Сагледавање квалитета система ФУК**

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

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

Током 2022. године, ЦЈХ је самостално започела тестирање постојећих смерница и методологије сагледавања система ФУК (у даљем тексту: сагледавање), спровођењем пилот-сагледавања. Услед пандемије, сагледавање планирано за 2020. годину је одложено и реализовано почетком 2022. године, те су из тог разлога током 2022. године реализована два циклуса сагледавања квалитета система ФУК. Први циклус сагледавања се односио на 2020. годину и обухватио је два КЈС (о чему је извештено у КГИ за 2021. годину), док је други циклус обухватио шест КЈС. У наставку су приказана основна разматрања и главни закључци до којих су запослени у ЦЈХ дошли, а који су резултирали изменом обрасца ФУК извештаја.

Сагледавање је извршено код следећих КЈС:

- Општина Мали Зворник,
- Општина Аранђеловац,
- Општина Сокобања,
- Специјална болница за рехабилитацију Бања Ковиљача,
- Специјална болница за рехабилитацију „Буковичка Бања“,
- Специјална болница за неспецифичне плућне болести „Сокобања“.

Приликом избора КЈС, општине су одабране имајући у виду значај ЈЛС, али и због тога што као ДКБС обављају и надзорну функцију у односу на КЈС из своје надлежности. С друге стране, код избора специјалних болница, узето је у обзир да су оне ИКБС, њихов значај за здравствени туризам, односно рехабилитацију становништва, као и за развој бањског туризма. Међусобна условљеност квалитета рада општина и специјалних болница огледа се и кроз развој бањског туризма и приходе који се на овај начин остварују, чиме се постиже, између осталог, и остваривање циљева, како општина тако и специјалних болница.

Узимајући у обзир појединачне резултате и закључке до којих се дошло током сагледавања, може се рећи да је у тренутној фази успостављања система ФУК код посматраних КЈС он на задовољавајућем нивоу. Идентификовани су делови система на које руководство треба више да обрати пажњу и правовремено реагује на евентуалне слабости у циљу даљег развоја и унапређења система ФУК. Током сагледавања квалитета, код посматраних КЈС уочене су, такође, и одређене слабости и недостаци, и то у сегментима контролних активности, управљања ризицима, управљања људским ресурсима на основу којих су, у појединачним извештајима, предложене одређене радње за даље унапређење система.

Током сагледавања било је приметно да руководство има позитиван став о добром финансијском управљању, као и висок ниво свести о управљачкој одговорности код већине. „Тон на врху“ КЈС је усмерен ка остваривању циљева подизањем квалитета интерних контрола.

Иако је значај и сврха увођења система ФУК препозната од стране руководства и дела запослених, постоји потреба да се у овај процес укључе сви запослени како би заједнички радили на даљем унапређењу и развоју система.

Када је у питању елемент Контролно окружење, уочено је да су у посматраним организацијама на одговарајући начин успостављени јасна организациона структура и линије извештавања, као и дефинисане и додељене надлежности и одговорности. Међутим, уочено је да их је потребно благовремено ажурирати, и по потреби допунити документованим процедурама.

Управљање људским ресурсима је нарочито значајно, имајући у виду да се институције суочавају са изазовима када су у питању одржавање стабилног броја кључних запослених са уско специфичним знањем као и политика привлачења и задржавања кадрова уопште. Да би се додатно ојачала компонента контролног окружења, код појединих КЈС потребно је утврдити критеријуме и процедуру за оцењивање радне успешности запослених и обезбедити механизме за награђивање на основу радне успешности. Довољан број квалитетних и компетентних кадрова је основ за успешно и квалитетно обављање посла, и у том смислу олакшавајућа околност и за лакше руковођење, те би јачање кадровских капацитета требало да се стави у фокус у наредном периоду код посматраних КЈС.

Управљање ризицима је уско повезано са дефинисаним циљевима организације. Да би се успешно остваривали циљеви организације, неопходно је успоставити такав систем који ће омогућити идентификацију, процену, анализу и у крајњем случају решавање ризика као неповољног догађаја и претње по остваривање циљева организације. Процењујући ову компоненту код КЈС код којих је сагледаван квалитет система ФУК, може се закључити да је она у различитим фазама успостављања – од тога да није успостављена на задовољавајућем нивоу, преко КЈС код којих је делимично или у највећој мери успостављена, до оних који су је успоставили на задовољавајућем нивоу. Код посматраних КЈС постоји свест о значају управљања ризицима, нарочито код оних код којих су дефинисани стратешки циљеви у важећим документима јавних политика. Управљање ризицима треба ставити у фокус у наредном периоду, не само код посматраних КЈС, већ и у ЦЈХ и то кроз унапређење начина на који ће ова компонента бити презентована КЈС.

Контролне активности, код посматраних КЈС су успостављене на задовољавајућем нивоу а укључују низ различитих активности као што су одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледи оперативне успешности (перформанси), безбедност средстава и подела дужности.

У случају специјалних болница, препоручено је и да се медицински и немедицински процеси обједине у систему ФУК, како би се на једном месту могли сагледати сви пословни процеси.

Циљ сагледавања квалитета система ФУК није да изврши сагледавање свих детаља у пословним процесима, већ је оријентисан ка идентификацији да ли писане процедуре служе као добра основа за спровођење система ФУК. Испитивање усаглашености процедура са начином на који се оне примењују у пракси, није обухваћено овим сагледавањем.

Увидом у документацију и током разговора утврђено је да руководство посматраних КЈС има позитиван став према протоку и размени информација унутар организације, као и ка трећим лицима. Препознати су захтеви за интерним и екстерним извештавањем (о извршавању овлашћења и обављеним трансакцијама, у вези са надзором и сл.).

Праћење и надзор се односи на имплементацију механизма за надгледање система ФУК, односно оцену адекватности и ефикасности његовог функционисања. Неопходно је да организација а) дизајнира и континуирано и/или периодично обавља активности процене и б) уочене слабости правовремено анализира и комуницира, а затим прати спровођење корективних активности.

Може се закључити да је ова компонента на задовољавајућем нивоу, с обзиром на то да је код оба КЈС успостављен систем праћења и извештавања, посебно у оквиру управљања ризицима и то кроз план рада и програм рада. Већина посматраних КЈС је успоставила функцију ИР, али је потребно радити на њеном даљем унапређивању (попуњавање упражњених радних места, обука интерних ревизора итд.), пошто је функција ИР од великог значаја за праћење и надзор.

На састанку са представницима посматраних КЈС закључено је да је руководство упознато са стањем интерних контрола и да има развијену свест о значају интерних контрола за функционисање организације. Успостављен је систем праћења и извештавања од стране руководећег кадра, а руководство посматраних КЈС континуирано предузима активности и мере на праћењу и даљем развоју система ФУК, с тим што је потребно то чинити на систематичан начин и редовно.

Сагледавање квалитета система ФУК је и даље релативно нова функција коју ЦЈХ спроводи. Ипак, показала се као добра пракса, а нарочито када су у питању повратне информације у погледу начина примене методолошких материјала које припрема ЦЈХ. Уз све користи које функција сагледавања квалитета система ФУК има, није занемарљива ни размена искуства међу КЈС.

Сагледавање је указало да је за даље унапређење система ФУК код КЈС неопходно редовно одржавати састанке чланова РГ за увођење и развој система ФУК како би се обезбедило континуирано подизање свести и подстакла размена знања и информација из области ФУК у циљу даљег развоја система интерних контрола. Такође, неопходно је редовно ажурирати документа која се тичу спровођења и развоја система ФУК. Пожељено је да се мапе пословних процеса користе као инструмент у спровођењу интерних контрола. Чак и када је систем ФУК формално успостављен, потребно је, израдити (и редовно ажурирати) АП. КЈС морају да воде рачуна и о повезивању стратешких и оперативних циљева, односно у релевантним документима разграничити и правилно дефинисати стратешке и оперативне циљеве. Потребно је јачати и стручне капацитете свих запослених.

Сагледавање је такође показало и да је дотадашњи образац ФУК извештаја сложен и недовољно јасан КЈС. Недовољно разумевање важности попуњавања извештаја, односно вршење самопроцене, код КЈС, негативно утиче и успорава даљи развој ИФКЈ.

Један од основних закључака анализе о спроведеном сагледавању је тај да је неопходно унапредити методологију сагледавања квалитета система ФУК као и поједноставити образац ФУК извештаја. Анализа је такође указала и на неопходност организовања обуке/информативних семинара на којима ће се КЈС објашњавати важност и значај

извештавања о систему ФУК (интерно и екстерно). Обуке и измена ФУК извештаја су спроведени/имплементирани за посматрани извештајни период, унапређена је методологија и унапређен је процес извештавања и анализирања целог система ИФКЈ.

## 2.2 Интерна ревизија

### 2.2.1 Обухват интерне ревизије

Образац ИР извештаја садржи опште податке о корисницима јавних средстава, 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. За 2022. годину, образац ИР извештаја није суштински мењан у односу на прошлогодишњи период.

Према обрађеним подацима, укупно 1944 КЈС је доставило ИР извештај за 2022. годину. У овом делу извештаја биће приказан обухват ИР који је анализиран код најзначајнијих КЈС<sup>13</sup>, у смислу буџета којим располажу, као и броја запослених. Обухват ИР се првенствено анализира према обухвату буџета дате категорије КЈС. Треба истаћи да званичан списак КЈС Управе за трезор у неким случајевима, осим организационих делова, обухвата и рачуне појединих органа и организација јавног сектора, тако да се анализа обухвата ИР не може базирати само на броју КЈС наведених у поменутом списку.

За критеријум обухвата ИР, се користи успостављање тзв. функционалне ИР, то јест ИР која је спровела најмање један ревизорски ангажман у извештајном периоду.

Табела 3. 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 минимум три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу за ИР
Министарства са органима управе у саставу <sup>14</sup>	29	19	98%	94%	11 од 29 обавезних	38%
Остали ДКБС на централном нивоу <sup>15</sup>	70	26	37%		2 од 7 обавезних	28%
ОСО	4	4	100%	100%	3 од 3 обавезних	100%

<sup>13</sup> Категорија „најзначајнијих“ институција, у приказивању стања у ИР код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група ДКБС са централног нивоа, ОСО, ЈЛС и ЈП на централном нивоу.

<sup>14</sup> 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).

<sup>15</sup> Без управних округа.



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
АП Војводина	1	1	100%	100%	1 од 1 обавезних	100%
Градови <sup>16</sup>	28	23	82%	93%	8 од 28 обавезних	28%
Општине <sup>17</sup>	117	31	26%	31%	-	-
ЈП на централном нивоу	39	28	72%	84%	10 од 14 обавезних	71%
<b>Укупно:</b>	<b>288</b>	<b>132</b>	<b>46%</b>		<b>35 од 82</b>	<b>43%</b>

ДКБС на централном нивоу<sup>18</sup> са успостављеном функционалном ИР покривају приближно 94% укупних планираних расхода и издатака буџета ДКБС РС за 2022. годину. Наведени буџет обухвата и буџете ИКБС који су у надлежности ДКБС на централном нивоу власти. Такође, као и у претходном извештајном периоду, функционалну ИР немају и даље Министарство спољних послова, Министарство заштите животне средине, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, а и Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство туризма и омладине, Министарство информисања и телекомуникација и Министарство за јавна улагања који су формирана крајем 2022. године.

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

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 23 од укупно 28 градова<sup>19</sup>, што је раст у односу на прошлу годину и што чини 93% планираних прихода за 2022. годину ове категорије. Код општина је постигнут раст, па функционалну ИР има 31 општина, које заједно покривају 26% планираних прихода за 2022. годину ове категорије КЈС.

Градови Лесковац, Чачак, Јагодина, Кикинда и Смедерево нису успоставили функционалну ИР.

У наредним графиконима приказана је покривеност планираног буџета у 2022. години функцијом ИР.

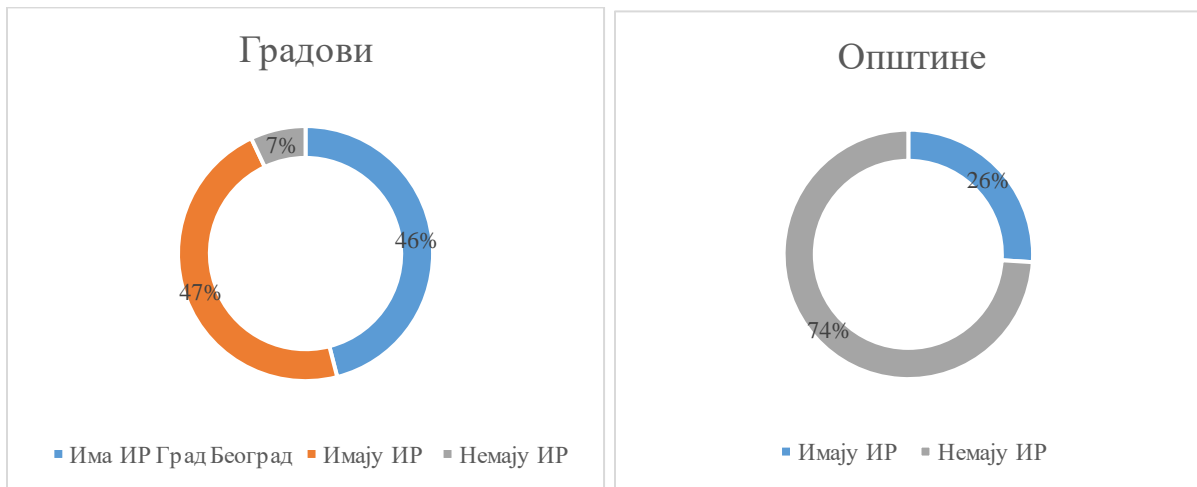
<sup>16</sup>Без градова са територије АП КиМ.

<sup>17</sup>Без општина са територије АП КиМ

<sup>18</sup>Директни буџетски корисници на централном нивоу: Народна скупштина, Председништво, Влада, владине канцеларије, министарства, правосудни органи, посебне организације и независни органи. Ова категорија је представљена без управних округа.

<sup>19</sup>Без градова са територије АП КиМ.

**Графикони 6. и 7.** Покривеност извршеног буџета градова и општина у 2022. години функцијом ИР



Од укупно 39 ЈП и друштва капитала на централном нивоу РС обухваћених анализом, која обављају делатност од општег интереса и која примењују Закон о јавним предузећима, функционалну ИР има њих 28, што чини 72% од укупног броја ове категорије, а покривеност укупних прихода за 2022. годину ове категорије је 84%, што је приказано у графикону 8.

**Графикон 8.** Покривеност укупних прихода ЈП у 2022. години функцијом ИР



Такође, у Табели 3, посматрајући групу најзначајнијих КЈС, приказан је и статус попуњености јединица за ИР код КЈС који имају обавезу успостављања независне јединице за ИР, са најмање три ревизора према Правилнику ИР. С обзиром на то да 57% успостављених јединица 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 ООСО и АПВ имају прописан број интерних ревизора;

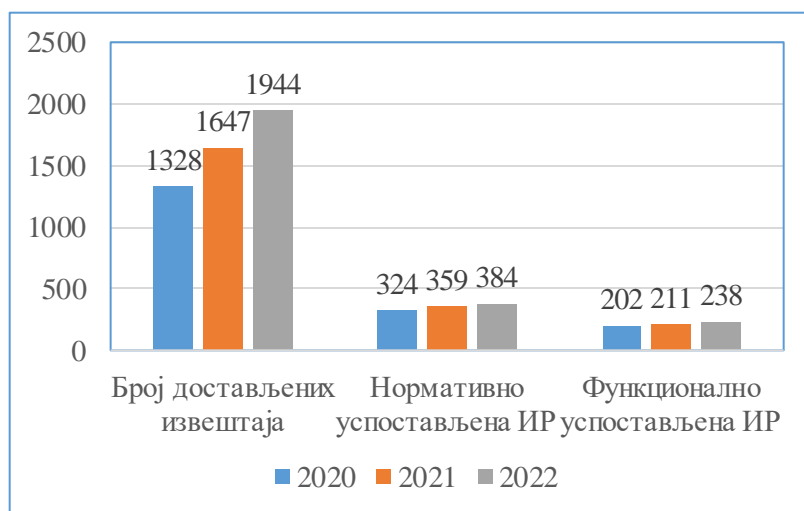
- у категорији министарства и управа у саставу, попуњену јединицу за ИР са најмање три ревизора има 38%. У овој години, број попуњених јединица за ИР у овој категорији бележи пад од 10% у односу на претходну годину. Девет министарства нема ни једног интерног ревизора, а четири из ове групе су новоформирана крајем 2022. године;
- према пристиглим ИР извештајима, 82% градова има функционалну ИР што је раст у односу на претходну годину. У складу са чланом 6. став 1. Правилника ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, а 28% градова испуњава ову обавезу, што представља тенденцију пораста;
- у категорији ЈП на централном нивоу њих 14 има преко 250 запослених и обавезу да попуне јединицу за ИР, а ову обавезу испуњава њих 10 (71% категорије која је обавезна да има попуњену јединицу за ИР) што представља напредак у односу на претходну годину;
- остали ДКБС, као и општине, немају задовољавајући ниво покривености функционалном ИР.

У [Прилогу 3 – Преглед о успостављању ИР код КЈС](#), дат је детаљан преглед броја корисника по различитим категоријама КЈС који су успоставили ИР.

### 2.2.2 Функција интерне ревизије

Код 384 КЈС ИР је нормативно успостављена, а функционална је у 238. Функционална ИР је она која је спровела најмање један ревизорски ангажман у извештајном периоду.

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



На графикону 9. приказан је број достављених годишњих извештаја и успостављених функција ИР код КЈС. За 2022. годину, извештавање о ИР је у порасту за 18% у односу на 2021. годину. Ово говори о значајним резултатима постигнутим у подизању свести код КЈС о обавези извештавања. Раст у достављању годишњих извештаја присутан је

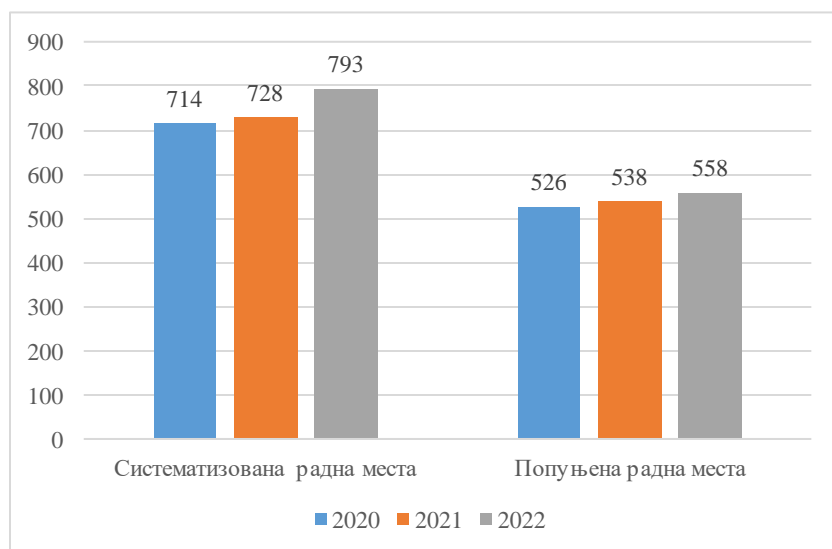
највише код категорије ИКБС, како на централном тако и на локалном нивоу, као и код корисника РФЗО односно здравствених и апотекарских установа.

У [Прилогу 3 – Преглед о успостављању ИР код КЈС](#), дат је детаљан преглед броја корисника по различитим категоријама КЈС који су успоставили ИР.

**Табела 4.** Број КЈС који су доставили извештаје и успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2022. години.

КЈС	Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизована на радна места	Попуњена радна места
<b>Централни ниво</b>	1315	211	136	507	353
<b>Локални ниво</b>	629	173	102	286	205
<b>Укупно у РС</b>	<b>1944</b>	<b>384</b>	<b>238</b>	<b>793</b>	<b>558</b>

**Графикон 10.** Број систематизованих и попуњених радних места у ИР код КЈС у периоду 2020 - 2022. године



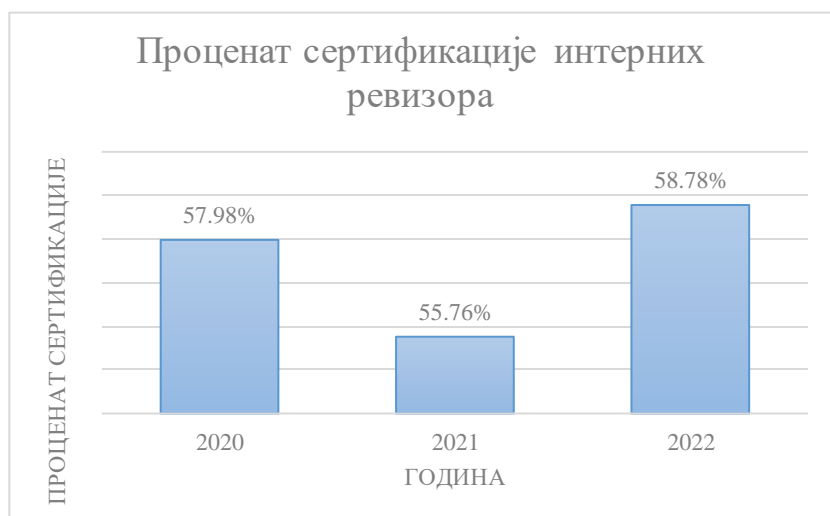
На графиконима 9. и 10. је приказан и укупан број успостављених ИР, као и број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС за 2020, 2021. и 2022. годину.

Према приказаним подацима, може се уочити да је код током 2022. године забележен раст у односу на претходну годину од 7% по питању нормативног

успостављања функције ИР. Такође, код 238 КЈС је функционално успостављена ИР, што представља раст од 13% у односу на 2021. годину.

Код 238 КЈС који су успоставили функционалну ИР, од попуњених 558 радних места за ИР 328 интерних ревизора имају стечени сертификат ОИР у јавном сектору, што представља стопу сертификације од 58,78%.

**Графикон 11.** Процент сертификације интерних ревизора по годинама



Такође, може се закључити да је број систематизованих радних места порастао за 9% а број попуњених радних места порастао за 4% у 2022. години у односу на 2021. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по свим показатељима. Међутим, може се уочити успоравање у расту како укупно систематизованих тако и попуњених радних места, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и слаб прилив нових кадрова. Пад броја интерних ревизора је забележен код категорија министарства, ООСО и осталих ДКБС на централном нивоу.

Одласци у пензију и прелазак на друга радна места главни су узроци смањења броја интерних ревизора у јавном сектору.

**Табела 5.** Укупан број КЈС који су нормативно успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2020, 2021. и 2022. години

	Број КЈС који има нормативну ИР	Број КЈС који има функционалну ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
<b>Укупно у РС у 2020. години</b>	324	202	714	526
<b>Укупно у РС у 2021. години</b>	359	211	728	538
<b>Укупно у РС у 2022. години</b>	384	238	793	558

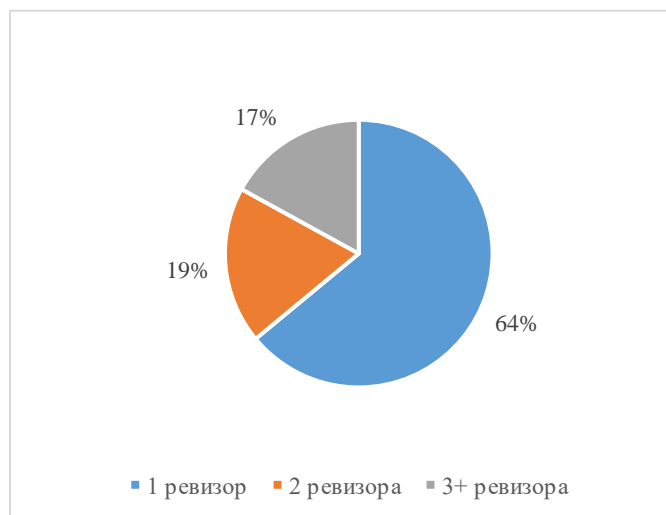
Као што се може видети из Табела 5. и 6, према пристиглим извештајима, код 384 КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИР, у 32% је формирана јединица за

ИР, у 59% је систематизован један извршилац - интерни ревизор, код 5% КЈС је успостављена функција ИР на основу споразума са другим КЈС који имају јединицу за ИР и код 4% је формирана заједничка јединица 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 6.** Број КЈС који су нормативно успоставили ИР према начину успостављања функције ИР у 2022. години

Начин успостављања функције ИР	Број КЈС
Јединица за ИР	124
Споразум о обављању ИР од стране другог КЈС	20
Заједничка јединица за ИР	1
Интерни ревизор	225
Остало (ангажовање лица по уговору за вршење интерне ревизије)	14
<b>Укупно:</b>	<b>384</b>

**Графикон 12.** Процент КЈС, код којих је успостављена ИР, по броју ревизора у 2022. години



Укупно 238 КЈС су функционално успоставили ИР. У наведеном броју, удео КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора је 64%, са два интерна ревизора је 19%, а са три и више интерних ревизора 17%. У односу на претходну годину, забележен је пораст у категорији јединица за ИР са два ревизора, који је генерисан смањењем броја јединица за ИР са три ревизора, што говори о процесу отежаног задржавања кадрова, било због

одласка у пензију, преласка на друга радна места или напуштања организације.

Као разлози за тенденцију да само један извршилац обавља ИР<sup>20</sup> или за непопуњена радна места у јединици за ИР, у извештајима су као разлози најчешће навођени, ограничење у запошљавању, недовољан број високообразованих кадрова у мањим местима, ниске зараде у јавном сектору, конкуренција приватног сектора и природан одлив.

<sup>20</sup> Важећим ИР Правилником је ово наведено као изузетна могућност, у случају да није могуће формирати јединицу за ИР

Највећи изазови 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.

Код 5% КЈС који имају функционално успостављену ИР, запослени интерни ревизори обављају и друге послове по налогу руководиоца КЈС. Као разлог се углавном наводи недостатак кадра на другим радним местима и повећан обим посла. Ово није у складу ни са Правилником ИР, а ни са стандардима ИР, и сведочи о томе да руководиоци ових КЈС имају недовољно разумевање улоге и значаја ИР.

Захтеве из Стандарда 1300 – Програм обезбеђења и унапређења квалитета, најчешће није могуће обезбедити због недовољне попуњености јединица за ИР. Код 30% успостављених јединица за ИР, руководиоца јединице за ИР је развио програм обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР, а интерно оцењивање обавља 40% 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 јединице за ИР.

Правилником ИР је прописано да руководиоца КЈС може да образује ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле и интерне ревизије. С обзиром на то да је посебним законом прописана обавеза да ЈП формирају комисију за ревизију, сви до сада формирану ревизорски одбори су формирану управо у њима. Целокупан број формирану ревизорских одбора се налази у овој категорији КЈС. Ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања ИР, основан је код 24 ЈП и привредног друштва на централном нивоу.

### ***2.2.3 Планирање и процена обављања послова***

У складу са Правилником 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 ревизије.

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

### ***2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања***

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

**Табела 7.** Број планираних, накнадних, спроведених и неспроведених услуга уверавања у 2022. години по типу КЈС

КЈС		Број услуга уверавања у 2022. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања (по захтеву)	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања <sup>21</sup>
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	97	1	93	4
	ООСО	48	1	47	2
	Остали ДКБС	63	3	57	9
	ИКБС	94	33	46	81
	ЈП на централном нивоу	186	9	163	32
	Други и остали КЈС (без ЈП)	101	12	100	13
	Корисници РФЗО	123	13	68	68
	<b>Укупно</b>	<b>712</b>	<b>72</b>	<b>574</b>	<b>209</b>
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	277	50	224	103
	ИКБС ЈЛС	0	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	202	16	150	68
	<b>Укупно</b>	<b>479</b>	<b>66</b>	<b>374</b>	<b>171</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>1191</b>	<b>138</b>	<b>948</b>	<b>380</b>

У 2022. години је, према достављеним извештајима о раду ИР, укупно планирано 1191 услуга уверавања, започето 138 накнадних услуга уверавања по захтеву руководиоца КЈС, обављено је 948 услуга уверавања, док 380 планираних услуга уверавања није спроведено.

**Табела 8.** Преглед броја услуга уверавања по годинама

Година	Укупан број услуга уверавања у 2020, 2021. и 2022. години		
	Планиране услуге уверавања <sup>22</sup>	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања <sup>23</sup>
Укупно у 2020. години	1058	711	347
Укупно у 2021. години	1103	863	240
Укупно у 2022. години	1329	948	380

<sup>21</sup> Неспроведени ангажмани и ангажмани који су били у току на дан извештавања.

<sup>22</sup> У број планираних ревизија, укључене су и накнадно планиране ревизије по захтеву.

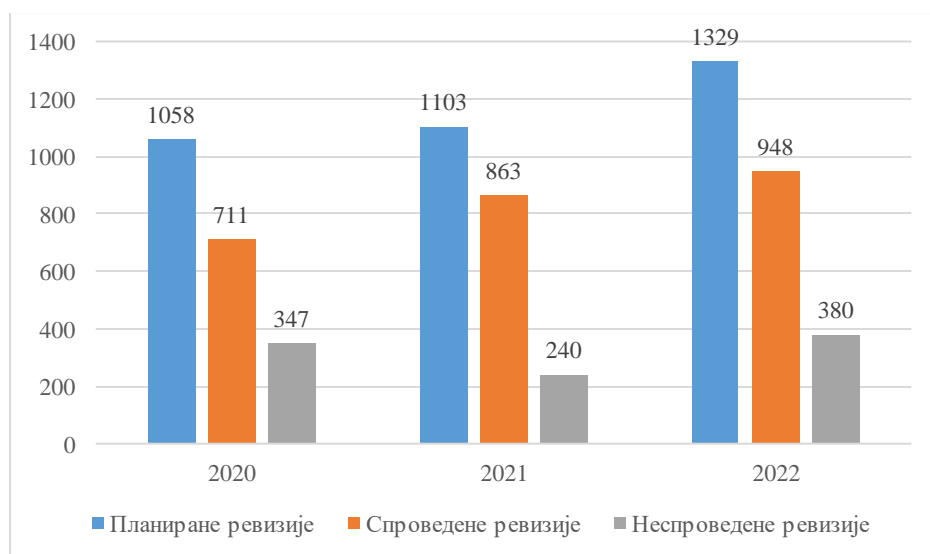
<sup>23</sup> Укључујући и ревизије у току.



Као што је приказано у графикону 13. и Табели 9, евидентан је даљи пораст броја планираних услуга уверавања, и то од 17% у 2022. години у односу на 2021. годину. С друге стране, раст броја спроведених услуга уверавања износи 10%. Диспропорција између наведених стопа раста је резултирала и повећањем броја неспроведених услуга уверавања од 58%.

Значајан удео броја неспроведених услуга уверавања говори да сегмент планирања рада ИР треба развијати, поготово код групе ИКБС, корисника РФЗО и ЈП/ЈКП на локалном нивоу и осталих ДКБС на централном нивоу код којих је доминантан начин успостављања ИР запошљавањем једног интерног ревизора.

**Графикон 13.** Реализација годишњег плана услуга уверавања



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

Година	Планиране услуге уверавања	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања
<b>2020. година</b>	5%	-9%	51%
<b>2021. година</b>	4%	21%	-31%
<b>2022. година</b>	17%	10%	58%

У односу на укупно планиране услуге уверавања, укупно је неспроведено 28% услуга уверавања. У извештајима се наводе следећи најчешћи разлози за одступање од извршења годишњег плана рада ИР у 2022. години:

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

Повећање процента неспроведених услуга уверавања у односу на 2021. годину указује на нереалне планове, код појединих група КЈС, стога је неопходна континуирана едукација у овој области.

### 2.2.5 Статус препорука интерних ревизија

Интерни ревизори су дали укупно 6488 препорука за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво. Повећање броја датих препорука у односу на претходну годину је око 5% што прати тренд повећања броја функционалних јединица за ИР<sup>24</sup>.

**Табела 10.** Преглед датих препорука по областима и годинама

Област датих препорука <sup>25</sup>		Број датих препорука у 2020. години	Број датих препорука у 2021. години	Број датих препорука у 2022. години
1.	Интерна правила и процедуре	↓2761	↑3169	↑3195
2.	Планирање	↓240	↑327	↓265
3.	Примања и приходи	↓113	↑136	↑142
4.	Јавне набавке и уговарање	↓450	↓405	↑495
5.	Запослени, плате и накнаде	↓377	↓363	↑494
6.	Плаћања и пренос средстава	↓159	↑194	↓163
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	↑678	↓584	↑708
8.	Информациони системи	↓190	↑272	↓226
9.	Препоруке из основне делатности КЈС	↓572	↑693	↑800
<b>УКУПНО:</b>		<b>↓5540</b>	<b>↑6143</b>	<b>↑6488</b>

У структури области датих препорука, бележи се раст броја препорука из основне делатности КЈС што говори да ИР у планирању и реализацији услуга уверавања све више помаже руководству организације у свим областима пословања, и да са фокус рада ИР постепено помера са процеса подршке на оперативне пословне процесе.

<sup>24</sup> Прилог 3 – Преглед о успостављању ИР код КЈС

<sup>25</sup> Области, односно врсте препорука, су дате у складу са званичним ИР извештајима који достављају КЈС.

**Табела 11.** Однос датих и спроведених препорука по категорији КЈС у 2022. години

#	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке (%)	Препоруке којима није истекао рок за спровођење (%)	Неспроведене препоруке <sup>26</sup> (%)
1	Министарства са органима управе у саставу	1104	52%	24%	24%
2	ООСО	180	85%	15%	0%
3	Остали ДКБС	183	38%	51%	11%
4	ИКБС	102	58%	28%	14%
5	ЈП на централном нивоу	1386	75%	17%	8%
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	480	33%	45%	22%
7	Корисници РФЗО	360	55%	24%	21%
<b>Укупно централни ниво</b>		<b>3795</b>	<b>53%</b>	<b>25%</b>	<b>22%</b>
1	ДКБС ЈЛС	1330	54%	29%	17%
2	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	453	55%	25%	20%
<b>Укупно локални ниво</b>		<b>2693</b>	<b>55%</b>	<b>28%</b>	<b>17%</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>6488</b>	<b>54%</b>	<b>27%</b>	<b>19%</b>

У Табели 11, приказане су дате и спроведене препоруке у току 2022. године. Од укупно 6488 датих препорука у 2022. години, сви КЈС су укупно спровели 3527 препорука, што чини 54% 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. Процент препорука којима није истекао рок за спровођење је 27%. На основу приказаних података, укупно око 19% препорука није спроведено, што је приближно исти проценат као и прошле године. Као главни разлози за неспровођење препорука којима је истекао рок за спровођење, наводе се ограничени кадровски капацитети код субјеката ревизије, недостатак пажње у субјекту ревизије, времена и људских ресурса за спровођење датих препорука, недовољна посвећеност руководства и запослених и недостављање извештаја о спроведеним препорукама у складу са потписаним плановима спровођења препорука од стране субјеката ревизије.

Посматрајући поједине категорије КЈС, може се приметити да су ООСО наставиле са позитивним трендом у имплементацији препорука. У односу на претходну годину, ООСО су задржале висок степен спроведених препорука од 85%. Овакав показатељ говори о високој свести руководства ООСО о важности ИП и њихових извештаја и препорука за руководство и организацију.

Највећи проценат неспроведених препорука је код категорије министарстава са органима управе у саставу, што указује на недовољно разумевање потребе и значаја

<sup>26</sup> У неспроведене препоруке су урачунате и неприхваћене препоруке од стране руководства КЈС.

отклањања утврђених слабости у пословним процесима. Такође је крајем 2022. године формирана нова Влада, са новом структуром министарстава, тако да део препорука није могао бити спроведен због промена надлежности.

## 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 корисника јавних средстава. Међународни стандарди професионалне праксе ИР посебно дефинишу ревизорске ангажмане у пружању саветодавних услуга. Стандарди предвиђају да руководилац ревизије треба да размотри прихватање саветодавних ангажмана на основу доприноса тих ангажмана унапређењу пословања организације, унапређењу управљања ризицима и додавању вредности организацији, а сви прихваћени ревизорски ангажмани саветовања морају бити укључени у планове рада ИР.

**Табела 12.** Преглед пружених саветодавних услуга по КЈС у 2022. години

Ред. бр.	КЈС	Број спроведених саветодавних ангажмана
1	Министарства са органима управе у саставу	16
2	ООСО	0
3	Остали ДКБС	23
4	ИКБС	4
5	ЈП на централном нивоу	30
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	21
7	Корисници РФЗО	68
<b>Укупно централни ниво</b>		<b>172</b>
1	ДКБС ЈЛС	42
2	ИКБС ЈЛС	0
3	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	32
<b>Укупно локални ниво</b>		<b>74</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>246</b>

**Табела 13.** Преглед пружених саветодавних услуга у периоду 2020-2022. године

Година	Број обављених ангажмана
2020. година	193
2021. година	355
2022. година	246

На основу достављених годишњих извештаја, у 2022. години обављено је 246 саветодавних ангажмана ИР, што је смањење за око 30% у односу на претходну годину.

Код КЈС на централном нивоу је број саветодавних ангажмана је незнатно повећан, док је код КЈС на нивоу локалне самоуправе преполовљен. С обзиром на то да се повећао број услуга уверавања ИП код КЈС на нивоу локалне самоуправе, овај податак се не може посматрати као негативан тренд.

ИР извештај, такође, садржи и део о мишљењу интерних ревизора о успостављеном нивоу ФУК у извештајном периоду. Према достављеним 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 сагледавање квалитета рада ИП код шест КЈС, за период од 01.10.2021. године до 30.09.2022. године. Обједињени извештај о сагледавању квалитета рада ИП достављен је министру финансија и објављен на интернет страници МФ ИН.

Преглед сагледавања квалитета рада ИП извршен је у:

- Министарству унутрашњих послова,
- Министарству државне управе и локалне самоуправе,
- Министарству пољопривреде, шумарства и водопривреде,
- Националној служби за запошљавање,
- Републичком фонду за пензијско и инвалидско осигурање,
- Републичком фонду за здравствено осигурање.

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

Сагледавање квалитета рада ИП Министарства државне управе и локалне самоуправе по методу колегијалног прегледа (peer review), обавио је тим у коме су учествовали и ОИР у јавном сектору из НСЗ, РФЗО и „Инфраструктуре железнице Србије“ а.д. Рад тима је координиран од стране ЦЈХ.

У организацијама обухваћеним прегледом сагледавања квалитета рада ИП, успостављена је функција ИП одређивањем радних места за ИП у правилницима о унутрашњем уређењу и системазацији радних места, а у складу са Правилником ИП. У свима су систематизоване јединице за ИП са три и више радних места за интерне ревизоре, од којих је код четири попуњено најмање три радна места за ИП, а код два је попуњено само два радна места. Као разлог за непопуњена радна места наведен је недостатак одговарајућег кадра. Од систематизованих 59 радних места за интерне ревизоре, попуњено је 40, од којих сви имају стечено звање ОИР у јавном сектору, изузев једног који је у процесу обуке за стицање звања ОИР у јавном сектору.

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

ИР код КЈС који су обухваћени прегледом је 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 интерним ревизијама и о раду ИР, посебни су, а ИР је независна од осталих делова организације.

Све јединице за ИР имају повељу интерне ревизије потписану од стране руководиоца КЈС и руководиоца јединице за ИР у којој су јасно дефинисане права и обавезе руководиоца КЈС и интерних ревизора. Повеље се објављују на интранет, односно интернет странама.

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

Годишњи планови ИР су усклађени са стратешким плановима ИР и одобрени су од руководиоца КЈС.

Код појединих јединица за ИР вршено је усклађивање годишњих планова рада услед промене кадровске структуре (одлазак искусних интерних ревизора и пријем нових који су укључени у процес обуке) и дужег одсуства запослених (боловање). У плановима нису у потпуности приказани саветодавни ревизорски ангажмани, који су у великој мери заступљени у раду ИР.

У поступку припреме планова поједине јединице за ИР нису у потпуности документовале сваки појединачни корак и није увек омогућена доступност усвојених планова вишим руководиоцима. У току припреме планова неопходно је 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 јавност рада ИР унутар организације и доприноси јачању свести о потреби спровођења свих активности у систему интерне контроле од стране свих руководиоца и запослених.

За сваки обављени ангажман уверавања интерни ревизори израђују радне папире ревизије који се чувају у досијеима ревизије, најчешће у папирном облику, а поједини ревизори их формирају у електронском облику. 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.

Документовање планирања и извршења саветодавних аранжмана често није довољно добро структурирано и недостају пратећа радна документа која приказују употребу ревизорског времена. Због непотпуног документовања извршених саветодавних аранжмана уочавају се недоследности у извештајима о раду ИР, јер није адекватно оправдано употребљено ревизор-време за извршавање задатака ИР.

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

Јединице за ИР у оквиру годишњих планова исказују потребу за обуком, али уопштено без навођења конкретних области. У директној комуникацији 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 организација.

У циљу подизања квалитета рада ИР неопходно је:

- да КЈС, у складу са својим кадровским капацитетима, 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. У плановима исказати потребно ревизор-време за извршење саветодавних ревизорских ангажмана, који су у великој мери заступљени у раду ИР;
- доследно документовање извршених саветодавних аранжмана ради потврде реализације задатака ИР и употребе ревизорског времена;
- доследно спровођење 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 годишњим 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 да би се створило више могућности за континуирано усавршавање интерних ревизора;
- да се појача размена искустава и добре пословне праксе 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 Правилникo стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору по питању неравноправног начина бодовања рада интерних ревизора у јединицама за ИП 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 ИП у јавном сектору;
- да се повећа број ментора ЦЈХ како би интерни ревизори након завршене теоријске обуке добили ментора који ће са њима проћи кроз две практичне обуке да би се убрзао процес сертификације.

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.

Од стране ЦЈХ препознат је значај континуираног усавршавања ОИР у јавном сектору и у оквиру ПРУЈФ 2021-2025 предвиђена је активност која се односи на припрему и спровођење обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору.

У предлозима везаним за обуке, односно одржавање радионица и семинара, мањи број КЈС је прецизирао област у којој је додатна обука потребна.

КЈС наводе да је потребно приликом израде годишњег плана рада ИП сачинити и, са годишњим планом рада, ускладити и план едукације и усавршавања интерних ревизора. Такође, у складу са проценом ризика, и на њој заснованом годишњем плану рада, потребно је идентификовати и прецизирати потребе и смерове развоја ИП у погледу стицања нових знања, како би се осигурало остваривање циљева ИП и рационална и ефикасна употреба ресурса.



### III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК

ЦЈХ представља трећи стуб ИФКЈ у РС. Институционално представља део МФИН и обавља послове државне управе који се односе на хармонизацију и координацију ФУК и ИР у јавном сектору. У ЦЈХ је, закључно са јуном 2023. године, на неодређено запослено 11 лица укључујући и помоћника министра, док је 1 лице ангажовано по основу уговора о привременим и повременим пословима.



Претходни стратешки оквир, односно Стратегија ИФКЈ, је био усмерен ка успостављању и унапређењу квалитета система ФУК и ИР. У том периоду постигнути су значајни резултати, научене су многе лекције и усвојене су препоруке из годишњих извештаја ЕК о напретку Србије. У вези са развојем стратешког оквира за даље унапређење ИФКЈ у јавном сектору РС након 2020. године, донета су нова планска документа у складу са ЗПС. ЦЈХ је била активно укључена у њихову припрему са становишта ИФКЈ делокруга. Фокус активности је даље унапређење примене система ИФКЈ, односно суштина функционисања и практична примена. Што се саме имплементације тиче, ЦЈХ је или одговорна за спровођење или главни партнер за све делове који се односе на ИФКЈ и управљачку одговорност, па редовно извештава о напретку у наведеним областима, и то у оквиру:

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

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

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

Према Годишњем извештају ЕК о напретку Србије за 2022. годину<sup>27</sup>, за поглавље 32, РС је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је добар напредак.

Статус препорука ЕК као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 6 - Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. годину](#) овог документа.

Када је реч о препорукама из КГИ за претходну годину, од 13 препорука, 7 препорука је делимично реализовано односно реализација је у току (53,85%) док се 6 препорука континуирано спроводи (46,15%).

Од укупног броја КЈС који су доставили извештаје, 73,21% 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. Међутим, спровођење препорука које се односе на унапређење сегмента управљања ризицима, додатно ангажовање адекватних ресурса у процесу успостављања и унапређења система ФУК као и редовно ажурирање АП није на адекватном нивоу и том сегменту потребна су додатна унапређења.

Статус препорука из претходног КГИ као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 7 - Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2021. годину](#) овог документа.

### **3.1 Преглед постигнутих резултата из планских докумената у току 2022. године**

Активности ЦЈХ фокусиране су на јачање система ФУК и ИР на централном и на локалном нивоу кроз унапређење комуникације са КЈС. Спровode се обуке на терену у циљу подизања свести о значају успостављања система интерних контрола код свих КЈС. Акцент је стављен на практичну примену и позитивне ефекте које обезбеђује добро успостављен систем интерних контрола. Обезбеђена је саветодавна подршка за локалне самоуправе/градове за успостављање и унапређење система ФУК и функције ИР. У претходном периоду посебан акценат стављен је на обуке руководиоца из области ФУК, операционализацију принципа управљачке одговорности као и на подизање свести о значају ИР.

Активност од посебног значаја у извештајном периоду, како би се прикупиле информације са терена и добила реална слика о систему интерних контрола, је активност сагледавања квалитета система ФУК и рада јединица за ИР код КЈС. Добијене су повратне информације од значаја за даљи рад и унапређење методолошких материјала, обука и процеса извештавања које припрема ЦЈХ из ових области.

---

27

[https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/Serbia\\_Report\\_2022\\_SR.%5B1%5D.pdf](https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/Serbia_Report_2022_SR.%5B1%5D.pdf)

Као резултат комуникације на терену са КЈС и њихових потреба настао је унапређен образац ФУК извештаја за 2022. годину. Тежња је да корисници на што квалитетнији начин оцене систем контрола у својој организацији и да разумеју суштину и значај годишњег извештавања.

Када је реч о јачању капацитета и континуираном усавршавању интерних ревизора, ЦЈХ је уз подршку донаторских средстава организовала престижне обуке из области за којима су постојале највеће потребе за обучавањем (методологије интерне ИТ ревизије, ревизије информационих система и ревизије информационе безбедности).

[Детаљније информације о активностима из ПРУЈФ 2021-2025 погледати у Извештају о спровођењу ПРУЈФ за 2022. годину.](#)

***У оквиру Посебног циља 6. нове Стратегије РЈУ: Одговорност и транспарентност спроводе се мере усмерене на побољшање управљачке одговорности. У оквиру прве постављају се системска решења, а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком. Детаљније о овоме видети у оквиру – [3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности.](#)***

Програмом унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021-2025. године са пратећим Акционим планом за његову имплементацију, регулисан је временски оквир у смислу увођења Аналитичких јединица на националном нивоу као и подршка њиховом увођењу кроз припрему Смерница за упостављање, описе радних места и потребне компетенције запослених. Планирано је спровођење активности на изради Нацрта смерница за успостављање УЈПД на основу Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе, ради стандардизације описа делокруга, назива радних места, као и описа послова радних места и потребних компетенција запослених у УЈПД.

### ***3.2.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ***

Током 2022. године настављено је са припремама измена Правилника ИР. Предлози измена су усмерени на укрупњавање јединица за ИР на првој линији ДКБС тј. према ресорном принципу на централном нивоу власти као и на локалном, на нивоу локалних самоуправа, чиме бројни мали корисници имају покривеност функције ИР (мали у смислу броја запослених и буџета којим располажу). Укрупњавањем јединица за ИР на првој линији обезбеђује се квалитет у раду и поштовање стандарда ИР. Јединице надлежних ДКБС према процени ризика процеса раде ревизију код својих корисника у ресору или локалној самоуправи, тако да не морају сваке године ревидирати све кориснике чиме се обезбеђује уштеда ресурса. Овим се такође побољшава положај интерних ревизора у организацији и олакшава међусобна размена искуства и обучавање.

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

### **3.2.2 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 ФУК. Такође, представља важан стуб реформе јавне управе.

У оквиру Оперативне групе за унапређење управљачке одговорности, под вођством ГЕНСЕК-а, у претходном периоду радило се на припреми свеобухватне анализе ситуације и смерница (мапе пута) за дефинисање системских решења у правном и институционалном оквиру РС која се односе на управљачку одговорност.

На основу претходно припремљеног аналитичког извештаја са препорукама у току 2022. године припремљен је нацрт мапе пута за управљачку одговорност. Први нацрт је припремљен након одржане радионице „Мапа пута за унапређење управљачке одговорности“ средином прошле године, кроз ГОПА пројекат и у сарадњи са Оперативном групом за унапређење управљачке одговорности под руководством ГЕНСЕК-а. Након тога, одржане су бројне консултације са Оперативном групом и другим релевантним институцијама и предлог Нацрта мапе пута је унапређен.

С обзиром на то да је унапређење управљачке одговорности системско и комплексно питање, неопходно је и усаглашавање са политичким нивоом које ће се формализовати кроз РГ Владе посвећеној овој теми на чијем оснивању се ради. У међувремену, за реализацију се припремају и неке од препознатих важних активности у оквиру постојећег Нацрта мапе пута.

### **3.2.3 Обуке**

ЦЈХ је у октобру 2022. године организовала и спровела Основну обуку за ФУК којој је присуствовало 97 полазника.

Што се тиче једнодневних обука за руководиоце које организује и спроводи ЦЈХ на захтев КЈС, у току 2022. године одржане су три једнодневне радионице и то:

- Врховни касациони суд (обука у две фазе - присуствовало укупно 26 учесника);
- Медицински факултет Универзитета у Београду (руководиоци организационих јединица - 12 учесника) и
- Институт за нуклеарне науке „Винча“ (30 учесника).

У току 2022. године започето је са израдом новог, савременијег концепта основних обука које организује ЦЈХ.

У циљу ширења знања руководиоца и запослених у јавном сектору из области ФУК, уз подршку пројекта „Платформа за одговорно управљање јавним финансијама“ (УНДП, СИДА) ЦЈХ је организовала и спровела 4 дводневне радионице на локалном нивоу. На радионицама је присуствовало 164 представника руководства ЈЛС, установа и јавних предузећа чији су оснивачи градови. У складу с тим оджане су обуке у следећим ЈЛС:

- град Чачак – 23 учесника;
- град Нови Пазар – 54 учесника;
- град Прокупље – 25 учесника;
- град Лозница – 42 учесника, као и у

- општини Врњачка Бања – где су учесници били и руководиоци из других општина - 20 учесника (општине - Врњачка Бања, Куршумлија, Ћуприја, Бајина Башпа, Пожега, Власотинце, Лепосавић, Прибој, Горњи Милановац, Брус, Велико Градиште, Косовска Митровица).

Последње недеље фебруара и прве недеље марта 2022. године, одржана је и Основна обука из ИР у поступку обучавања интерних ревизора за стицање звања ОИР за 47 полазника.

У сврху континуираног стручног усавршавања ОИР у јавном сектору, ЦЈХ је наставила са праксом обезбеђивања релевантних обука. На тему „Методологија интерне ИТ ревизије“ уз подршку пројекта „Реформа јавних финансија – Агенда 2030“ коју спроводи ГИЗ, одржане су обуке (вебинар и хибридна радионица). Два вебинара су одржана у мају, а две „хибридне радионице“ које су представљале наставак претходне (напреднији ниво) у децембру. На хибридном обукама је било омогућено, поред учешћа уживо, и онлајн учешће. Укупан број полазника вебинара и „хибридне радионице“ је 283 ОИР.

Осим теоретског знања, полазници су добили и практичне смернице у спровођењу ИТ интерних ревизија кроз примену ревизорских техника на практичном примеру коришћењем документације симулиране организације.

Такође, настављена је сарадња ЦЈХ и НАЈУ и у 2022. години, па је у оквиру програма обука НАЈУ за руководиоце и запослене поново кандидован сет обука из домена ИФКЈ. У складу са кандидованим програмом, преко НАЈУ је у току 2022. године одржано низ обука и то:

- Финансијско управљање и контрола – онлајн обука коју је слушало 143 полазника;
- Алати интерне контроле и управљање ризицима – 37 полазника.

ЦЈХ је помогла у организацији СИГМА вебинара у јулу месецу за ревизоре у јавном сектору на тему „Добро управљање – Управљачка одговорност“. Са кључним актерима из региона Западног Балкана и ЕУ разговарало се о питањима као што су потреба за ефективним делегирањем за доношење одлука, веза између буџета и административних структура и имплементација механизма за мерење учинка.

### ***3.2.4 Сертификација интерних ревизора***

У току 2022. године одржана су два испитна рока где је звање ОИР у јавном сектору стекло укупно 44 кандидата. Испити су одржани у априлу – (26 кандидата) и у децембру 2022. године – (18 кандидата).

### ***3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору***

Правилником о стручном усавршавању прописују се подручја и облици стручног усавршавања ОИР у јавном сектору и критеријуми за признавање стручног усавршавања. Овим правилником прописано је да су ОИР у јавном сектору РС у обавези да, до 31. јануара сваке године, доставе ЦЈХ Извештај о стручном усавршавању за

претходну годину на Образцу 1. ОИР у јавном сектору мора да оствари најмање 50 бодова за стручно усавршавање у једној години, од чега најмање пет бодова кроз организовано стручно усавршавање и да ОИР у јавном сектору који не испуни услов овог правилника, у извештају образложи разлоге неиспуњења услова стручног усавршавања.

У ситуацији када је ОИР у јавном сектору одсутан са радног места дуже од пола године (здравствени разлози, породилјско одсуство и сл.) или је распоређен на послове ИР у трајању мање 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 Образцу 2, који је саставни део горе наведеног правилника.

ОИР у јавном сектору 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 Образцу 3.

Евиденцију стручног усавршавања ОИР у јавном сектору води ЦЈХ и објављује је на интернет презентацији ЦЈХ/МФИН.

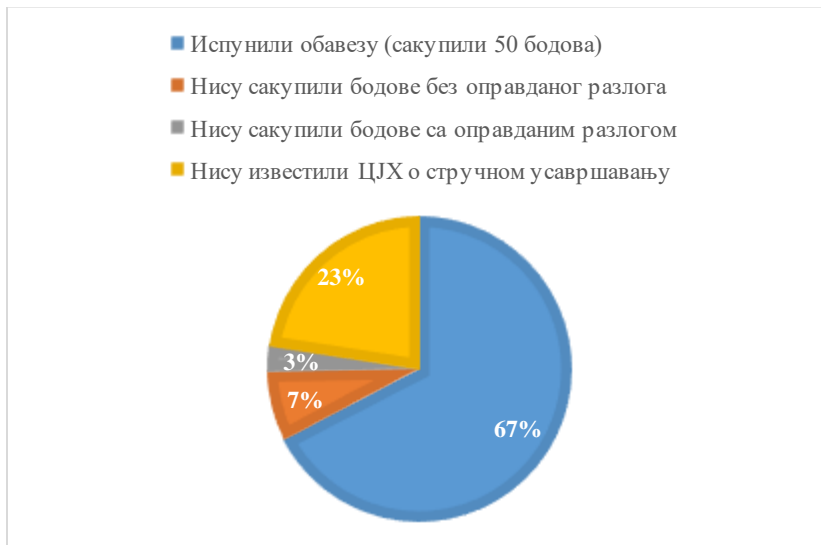
ЦЈХ је од свог настанка сертифицивала 550 ОИР. Укупан број ОИР у јавном сектору, који обављају послове ИР на дан 31. децембра 2022. године, био је 328.

За 2022. годину 268 ОИР у јавном сектору је известило ЦЈХ о стручном усавршавању (Образац 1, 2 или 3). Од овог броја 254 ОИР у јавном сектору активно обавља послове ИР.

Од овог броја активних ОИР у јавном сектору (254) њих 221 је испунило обавезу у оквиру континуираног стручног усавршавања односно сакупило је најмање 50 бодова у једној години. Потребан број бодова није сакупило њих 33, од којих је 9 образложило неиспуњење ове обавезе у предвиђеном обрасцу. Обавезу да извести ЦЈХ о стручном усавршавању није испунило 74 ОИР у јавном сектору.

Информацију о промени послодавца доставило је 3 ОИР у јавном сектору.

#### Графикон 14. Приказ стручног усавршавања ОИР у јавном сектору за 2022. годину



У циљу обезбеђивања континуираног стручног усавршавања ОИР у јавном сектору, у оквиру ПРУЈФ 2021-2025 предвиђена је активност која се односи на припрему и спровођење обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору који је припремила ЦЈХ. Програм предвиђа обуке за интерне ревизоре из области које су препознате као важне за даље усавршавање, а које ће за ревизоре бити бесплатне и олакшаће им да стекну бар минимум потребних бодова.

#### 3.2.6 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 ([2.1.8 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.

#### 3.2.7 Међународна сарадња и пројекти

Као активни чланови Мреже за асистирано учење управљања јавним расходима која представља релевантну платформу за праћење примене стандарда, принципа и добре праксе ИФКЈ (ПЕМПАЛ) под покровитељством Светске банке запослени у ЦЈХ су присуствовали с на пленарној седници секције за ИР (ИАКОП). Заједнички скуп ИАКОП, ПЕМПАЛ и Института интерних ревизора из Белгије бавио се новинама у ИР у јавном сектору.

Значајан партнер ЦЈХ је и СИГМА са којом је настављена сарадња и у току 2022. године. Осим подршке коју пружа, СИГМА је обавила Процену односно мониторинг Реформе јавне управе у оквиру кога је процењено и стање у ИФКЈ.

Значајну подршку у области ИФКЈ пружа донаторска заједница која континуирано подржава реализацију активности из области ИФКЈ и на тај начин омогућава даље унапређење ове области.

Током 2022. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ:

- Пројекат **„Реформа јавних финансија – Агенда 2030“**, веома је значајан за унапређење области ИФКЈ, а посебно у делу који се односи на спровођење континуираног усавршавања интерних ревизора и за подршку запосленима ЦЈХ у обављању активности на терену. Овај пројекат се спроводи у сарадњи МФИН и Немачке развојне сарадње коју спроводи ГИЗ. Активност која је изазвала највећу пажњу у извештајном периоду је обука из области ИТ ревизије. По први пут нови приступ је примењен у организовању обука и интерни ревизори у јавном сектору стекли су теоријска и практична знања из области методологије интерне ИТ ревизије, ревизије информационих система и ревизије информационе безбедности. Такође, ГИЗ пружа континуирану подршку у реализацији активности везане за оптимизацију и бољу организацију ИР и извештавања ИР.
- Уз подршку пројекта **„Одговорна платформа за управљање јавним финансијама“**, који финансира УНДП, током 2022. године ЦЈХ је одржала ФУК обуке за руководиоце и друге запослене код КЈС на локалном нивоу. Поред тога, овај пројекат је пружио подршку за подизање нивоа информисаности о професији интерни ревизор. У 2022. години, је спроведена кампања за промоцију одговорног управљања у јавном сектору и професије интерни ревизор чији су резултати детаљније приказани [ниже у тексту](#).
- У сарадњи са пројектом **„ЕУ за реформу јавне управе у оквиру Секторског реформског уговора“** радило на унапређењу управљачке одговорности што је детаљније приказано [у тексту изнад](#).
- У 2022. години започела је реализација активности пројекта **„Подршка Министарству финансија у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе“** уз подршку КПМГ, а у циљу модернизације обука и тренинг материјала из области ИФКЈ. Радило се на припреми сценарија за видео-обуке намењене руководиоцима КЈС, координаторима за ФУК и будућим ИР који ће постати део НАЈУ платформе за обуку запослених и руководилаца у државној управи и ЈЛС.
- Почетком 2022. године завршен је пројекат **РЕЛОФ 2**, чији је фокус подршка локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања у управљању ризицима и учинцима, кроз свеобухватну унутрашњу контролу и адекватно управљање јавним финансијама. У извештајном периоду спроведена је подршка успостављању система ФУК и унапређењу функције ИР у ЈЛС и код ИКБС. Током процеса подршке ЈЛС, у унапређењу функције ИР интерним ревизорима, омогућено је узајамно стручно усавршавање кроз организоване тренинге што је допринело њиховом умрежавању и даљој размени искустава. У сарадњи ЦЈХ и



Министарства просвете спроведено је пилотирање увођења ФУК у основне и средње школе што је дало драгоцене увиде за будући рад са Министарством просвете по овом питању.

Поред тога, организована су четири регионална скупа на тему ФУК код ИКБС као и у школама и договорени су даљи кораци у вези са приступом ФУК који је специфичан за школе. Одржана је конференција о значају ИФКЈ на нивоу локала, која је окупила председнице и председнике општина/градоначелнице и градоначелнике и представљен им је значај увођења ИФКЈ. У оквиру ове конференције одржано је предавање у вези са годишњим извештавањем ка ЦЈХ. У наредном периоду наставља се сарадња са пројектом **РЕЛОФ 3**, који подржава Влада Швајцарске, који треба да пружи подршку локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања и надзора локалних ЈП. Пројектне активности су усмерене на јачање одговорности менаџмента и управљања учинком, унапређење линија одговорности и контроле у систему ЈЛС и развоју нових, иновативних модела, алата и програма са циљем унапређења управљања јавним финансијама.

- Подршку за успостављање/развој ФУК и успостављање/развој функције ИР на локалном нивоу пружа **Програм EU Exchange 6** - Повећање кредибилитета планирања, програмског буџетирања и контроле извршења јавних расхода на локалном нивоу у Србији који је започео у септембру 2021. године. Програм EU Exchange 6 финансира Европска унија у оквиру националног Програма ИПА 2019 и спроводи се у режиму директног управљања. Кључне ресорно надлежне институције на националном нивоу су МФИН и РСЈП, уз МДУЛС. Као и у претходним фазама, СКГО има улогу имплементационог партнера и непосредну одговорност у погледу реализације планираних програмских активности. У 2022. години представници пројекта су, заједно са представницима ЦЈХ, учествовали на састанцима са руководиоцима КЈС приликом сагледавања квалитета система ФУК. Расписани су јавни конкурси за пружање подршке КЈС приликом успостављања/унапређења ФУК и ИР. Стручна подршка за увођење/унапређење система ФУК додељена је општинама Бољевац, Србобран, Лајковац, Врбас и Тутин. Стручна подршка за увођење/унапређење функције ИР додељена општинама Трстеник, Озаци, Кањижа, Тутин, Голубац и Граду Сомбору.

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

### ***3.2.8 Промоција значаја интерне финансијске контроле***

Уз подршку донаторских пројекта, ЦЈХ је радила на упознавању јавности са значајем ФУК и ИР.

У претходном периоду ЦЈХ је велику пажњу посветила промоцији професије интерног ревизора. У току 2021. године обављене су припремне активности у циљу привлачења кадрова и промоције занимања интерни ревизор у јавном сектору као и рада ЦЈХ. Кампања за промоцију професије интерног ревизора је реализована почетком 2022. године.

Публикације намењене интерним ревизорима, руководиоцима и потенцијалним интерним ревизорима су припремљене и објављене на сајту ЦЈХ. Израђен је документ „Анализа положаја интерних ревизора у јавном сектору и предлог политика за унапређење положаја и привлачење кадрова и пакет предлога измена нормативних аката како би се унапредиле политике привлачења и задржавања кадрова у ЦЈХ и јединицама интерне ревизије у јавном сектору“.

Уз подршку УНДП, ЦЈХ је спровела кампању која укључује промоцију одговорног управљања у јавном сектору и професије интерни ревизор. Послат је позив заинтересованима, за посао у ИР (из јавног и приватног сектора, али и младима који завршавају факултет), да прате конкурсе институција јавног сектора за запослење у ИР.

Реализација медијске кампање је обухватила различите облике промоције:

- билборде у 15 градова са два идејна решења који су били постављени две недеље у различитим градовима;
- оглашавање у дневном листу Политика и Вечерње новости, у истом периоду, са укупно шест објава (по три у наведеним медијима);
- израђен је видео који промовише рад ЦЈХ и ИР, уз позив заинтересованима за посао интерног ревизора, да прате конкурсе за запослење у институцијама јавног сектора;
- краћу верзију видеа (60 секунди) која је намењена за објаву на МФИН друштвеним мрежама али и за евентуално емитовање на телевизији;
- израду лифлета који презентује рад и остварене резултате ЦЈХ и додатно наглашава потребу за интерним ревизорима у јавном сектору.

Одржана је конференција за медије на којем су представници ЦЈХ и интерни ревизор Града Београда представили остварене резултате и рад ИР као и изазове са којима се суочава ова професија.

Све наведене активности имале су за циљ да допринесу већој информисаности о професији ИР, повећаној атрактивности самог позива као и корекцији негативних предубеђења у вези са овом професијом. Поред тога, идеја је била да се шири круг квалитетних кандидата упозна са овом професијом како би се привукао квалитетан кадар, обавила квалитетна селекција при запошљавању, и посредно упознала ширу јавност са функцијом ИР и њеним значајем у смислу додатне вредности коју она обезбеђује организацији.

## 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.

### 4.1 Финансијско управљање и контрола

И поред евидентног напретка, неопходно је указати на следеће уочене слабости система ФУК у јавном сектору РС:

1) Иако најзначајније институције у РС (које истовремено и обухватају највећи део буџета РС) редовно извештавају ЦЈХ о стању својих система ФУК, регулатива прописује обавезу извештавања ЦЈХ од стране свих КЈС у РС. Из групе приоритетних КЈС, поједина ЈП и Град Прокупље нису доставили извештаје о стању својих система ФУК.

2) АП је донет код 53,40% свих КЈС. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени документ, у случају министарстава са органима управе у саставу, стање се и даље може описати као недовољно добро (55,32%). Овај документ, осим што користи приликом увођења ФУК, представља један од најкориснијих алата за унапређење система, а постоји сумња да га КЈС доживљавају као једнократну активност.

3) Мапе пословних процеса и регистри ризика недостају код неких од приоритетних КЈС. Чак 7 министарстава нема мапе (28,00%), док њих 9 (36,00%) нема израђен регистар ризика. Стратегију управљања ризицима није усвојило 9 министарстава (36,00%). Пет од 36 ЈП која су досталила извештај (13,88%) није израдило мапе пословних процеса, 7 ЈП (19,44%) није израдило регистар ризика, док стратегију управљања ризицима није усвојило 4 ЈП (11,11%). У случају градова, 4 није израдило ни мапе ни регистар ризика, а стратегију управљања ризицима није израдио један град.

4) Контролно окружење је од стране КЈС најбоље оцењени елемент система ФУК. С друге стране, подаци показују да простора за унапређења има, посебно у следећим областима:

- управљање људским ресурсима, нарочито када су у питању механизми за привлачење и задржавање компетентних појединаца. КЈС су идентификовали недостатак знања и вештина руководилаца и запослених, али и одлив квалитетних кадрова, као кључне препреке у процесу успостављања и развоја система ФУК<sup>28</sup>;
- успостављање система појединачне одговорности, пре свега у сфери мерења учинка, механизма подстицаја и спречавање прекомерног оптерећења запослених.

5) *Процена ризика* и даље спада у слабије оцењене елементе и поред идентификованог напретка у броју институција које имају израђене стратегије за управљање ризицима и регистре ризика. Дубља анализа података показује да постоји недовољно разумевање дела КЈС о повезаности циљева – алокације ресурса и планирања истих. Са тим у вези, подаци су показали и да је осим процене ризика потребно унапређење и када је у питању

<sup>28</sup> За више информација видети део [2.1.6 ФУК из перспективе корисника јавних средстава](#)

ажурирање регистра ризика. Такође, механизам за благовремену идентификацију и реаговање на ризике промена још увек није препознат као важан фактор у остваривању циљева организације.

6) Од пет елемената КОСО оквира које анализирамо – елемент *контролне активности* је на трећем месту, али ако посматрамо приоритетне КЈС ово је најбоље оцењен елемент, што указује да су приоритетни КЈС свесни важности контролних активности у својим организацијама и да је потребно да се ово схватање прошири на цео јавни сектор.

С друге стране, код већине организација су идентификоване слабости у области развоја и имплементације контролних активности које су у функцији свођења ризика на прихватљив ниво. Такође, забележен је релативно низак проценат КЈС код којих је присутно периодично преиспитивање и редизајнирање контролних активности.

7) КЈС су елемент *информације и комуникација* оценили најбоље после елемента контролно окружење, што указује да је значај комуникације добро схваћен. У овом делу је уочено да је потребно унапређење по питањима бележења информација о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.), пошто је проценат оних који овај систем имају релативно низак, што додатно резултира slabим резултатима у погледу анализе таквих понашања од стране лица која су независна у односу на понашање које је предмет пријаве.

Иако је обезбеђен висок степен транспарентности у односу на екстерне актере, бројеви показују да се постојеће процедуре и методе екстерне комуникације не анализирају редовно нити унапређују/ажурирају по потреби.

8) Просечна оцена елемента *праћење (надзор) и процена* је најнижа, као и ранијих година, углавном због недовољне успостављености ИП у КЈС.

Низак је проценат КЈС код којих је присутно извештавање о изузецима, односно поступање у случају честих оправданих одступања од процедура.

Независно од незадовољавајућег нивоа успостављености функције ИП, која је ипак кључна за објективну идентификацију слабости и њихово отклањање, приметно је да информације о слабостима система ФУК нису у потребној мери доступне руководству и осталим надлежнима у организацији. Из наведеног следи и податак да се у само 40% организација анализирају информације о недостацима система ФУК и затим правовремено предлажу одговарајућа решења у виду измене процедура, укидања или увођења нових контролних активности и сл. На крају, правовремено отклањање недостатака система ФУК и праћење тока тог процеса нису присутни у великом броју организација.

Све у свему, ниске оцене које су дате елементу праћење (надзор) и процена указују да му КЈС не посвећују довољно пажње.

9) Посматрајући појединачне категорије КЈС, најслабији резултати самооцењивања уочавају се на нивоу ИКБС, како на централном тако и локалном нивоу.

10) На основу података се може закључити да су организације из јавног сектора статичне, односно не прилагођавају се променама у довољној мери. Наведена слабост

дотиче све елементе система ФУК. КЈС често не врше ажурирања регистара ризика, АП, процедура и сл. Регистри ризика који нису ажурни немају велику употребну вредност, па постоје индиције да се они недовољно користе у свакодневном раду, односно да су креирани само да би се испунила форма. Разлози за уочену статичност могу бити организационе и кадровске природе. Такође, могуће је да организације не схватају значај управљања променама.

Ради отклањања уочених слабости, ЦЈХ даје следеће **препоруке**:

1. Руководство треба да ангажује адекватне ресурсе у смислу капацитета и знања о ФУК методологији и самој организацији и да уз помоћ доступних методолошких материјала обезбеди редовно извештавање о систему. У циљу провере поштовања КОСО принципа, 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. Такође, КЈС имају могућност да упуте своје руководиоце и запослене на обуке које организује ЦЈХ. На тај начин ће КЈС код себе осигурати неопходну базу знања и стручности која ће им помоћи да ФУК алате ефективно користе.
2. Питању обезбеђивања одговарајућег кадровског потенцијала је потребно посветити посебну пажњу и радити на развијању одрживе политике привлачења и задржавања кадрова као и унапређењу система напредовања, награђивања и њиховог усавршавања. Без квалитетног и мотивисаног кадра ни једна организација не може дугорочно успешно да функционише нити да остварује планиране циљеве.
3. ФУК је систем који је неопходно константно пратити и унапређивати у складу са утврђеним слабостима, новонасталим околностима и предвиђеним будућим екстерним и интерним променама. Ефективан ФУК систем подразумева перманентан процес који се не завршава доношењем неког документа. Документација која у том процесу настаје је помоћ, а суштина је у континуитету. КЈС треба редовно да обављају самопроцену система ФУК (минимум кроз овај извештај). Такође, неопходно је редовно ажурирање регистра ризика и периодично преиспитивање адекватности процедура, односно њихово редизајнирање у складу са потребама, пратећи захтеве новонасталих околности и узимајући у обзир регистроване оправдане изузетке од постојећих процедура. АП треба да буде ажуран план којим ће се обухватити ове активности уз остале идентификоване слабости система.
4. Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима коришћењем Смерница и алата доступних на веб-сајту МФИН. У том смислу, КЈС треба да усвоје стратегију управљања ризицима, а затим је потребно креирати регистар ризика и редовно га ажурирати. Такође, неопходно је 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<sup>29</sup>. Ови алати су суштински повезани са праћењем промена, па их је потребно уградити у њих.
5. Област праћење (надзор) и процена система ФУК у КЈС и даље је елемент КОСО оквира са најнижом просечном оценом. Осим интензивнијег рада на адекватном

---

<sup>29</sup> Члан 8. Правилник ФУК

успостављању функције ИР, која независно и објективно доприноси унапређењу ФУК, неопходно је подстаћи аутокорективну функцију система. У том циљу, потребна 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. и в) процедуре (писане и неписане) које запосленима омогућавају да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола.

6. Питање међуинституционалног надзора над системом ФУК залази и у питање надзора над радом уопште, а имајући у виду да институције задужене за надзор предлажу/доносе релевантне прописе, сnose највећи део одговорности за стање у својим областима, именују руководство, опредељују буџете и задају циљеве рада организацијама из своје надлежности. У том смислу, због хармонизације система интерних контрола у оквиру ресора/области, али и саме природе организације јавног сектора, потребно је да се ДКБС (пре свега ресорна министарстава и ЈЛС), више ангажују у функцији побољшања надзора и унапређења система ФУК својих ИКБС. Наведена категорија КЈС већ годинама, пре свега због ограничених интерних капацитета, бележи најслабије резултате када је имплементација КОСО оквира у питању. Укључивање ДКБС у процес праћења циљева и функционисања система интерних контрола код својих ИКБС би додатно оснажило надзорну функцију, али и унапредило ниво усклађености и ефикасности рада свих организација у ресору, почев од креирања и спровођења политика до реализације циљева.
7. Неопходно је да КЈС редовно ажурирају АП ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају и на основу својих одговора, доносе одлуку који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду.
8. Најзначајнији КЈС који још увек нису, треба да се што пре укључе у извештавање и да почну да унапређују систем ФУК у својој организацији, а то се пре свега односи на поједине КЈС из категорије ЈП (ЈП „Национални парк Копаоник“, Копаоник и Парк природе „Мокра Гора“ д.о.о. Мокра Гора) и град Прокупље.
9. Када су у питању министарстава, неопходно је да у наредном периоду подигну ниво успостављености система ФУК. У том смислу је потребно да поједина министарства сачине следећа основна документа:
  - **мапе пословних процеса:** Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, Министарство науке, технолошког развоја и иновација и Министарство спољних послова;
  - **стратегију управљања ризицима:** Министарство унутрашњих послова, Министарство културе, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство информисања и телекомуникација, Министарство за јавна улагања, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова;
  - **регистар ризика:** Министарство унутрашњих послова, Министарство за јавна улагања, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и

демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова.

10. Потребно је да следећа правна лица сачине:

- **мапе пословних процеса:** Електродистрибуција Србије д.о.о. Београд; ЈП „Мрежа - Мост“; „Државна лутрија Србије“ д.о.о. Београд; „Метохија“ д.о.о. Београд и Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац.
- **стратегију управљања ризицима:** „Државна лутрија Србије“ д.о.о. Београд; Електродистрибуција Србије д.о.о. Београд; Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и „Србија Воз“ а.д.
- **регистар ризика:** ЈП „Стара планина“ Књажевац; ЈП ПЕУ Ресавица; ЈП „Мрежа - Мост“; „Државна лутрија Србије“ д.о.о. Београд; Акционарско друштво „Електропривреда Србије“, Београд; Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и „Србија Воз“ а.д.

11. У категорији градова, следећи градови треба да сачине и усвоје:

- **мапе пословних процеса:** Лозница, Нови Пазар, Лесковац и Ваљево;
- **регистар ризика:** Смедерево, Нови Пазар, Краљево и Зајечар;
- **стратегију управљања ризицима:** Нови Пазар.

## 4.2 Интерна ревизија

Према последњим подацима из 2022. године, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у јавном сектору РС по свим показатељима. Забележен је раст броја КЈС код којих је нормативно успостављена ИР од 7%, док раст што се тиче функционално успостављене ИР износи 13% у 2022. години у односу на претходну годину. Већина институција на централном нивоу је успоставила ИР. Број систематизованих радних места за послове ИР је повећан за 9%, а број запослених интерних ревизора је порастао за 4% у 2022. години у односу на 2021. годину.

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

- у категорији министарстава забележен је пад од 4% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Од укупно 25 министарства, функционална јединица за ИР је успостављена код 15 министарстава, а у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Функционалну ИР немају и даље Министарство спољних послова, Министарство заштите животне средине, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, а и Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство туризма и омладине, Министарство информисања и телекомуникација и Министарство за јавна улагања који су формиран крајем 2022. године.
- на нивоу локалне самоуправе, у категорији градова и општина, уочен је раст од 11% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. У складу са

чланом 6. став 1. Правилника ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, а 71% градова не испуњава обавезу да имају минимум три запослена интерна ревизора. Поред тога градови Лесковац, Чачак, Јагодина, Кикинда и Смедерево нису успоставили функционалну ИР.

- Слабости код свих категорија КЈС:
  - велики проценат успостављених ИР са мање од три извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР;
  - иако је учињен напор да се запосли одређени број нових интерних ревизора, и даље је очигледна немогућност привлачења и задржавања квалитетних кадрова, што резултира неадекватним бројем интерних ревизора. Услед дугогодишњег ограничења у запошљавању, све мањи број кандидата се пријављује за похађање основне обуке из ИР, што указује на смањени потенцијал за прилив интерних ревизора у јавни сектор. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора;
  - недовољна подршка дела руководиоца КЈС представља један од узрока идентификованих слабости у вези са попуњавањем радних места интерних ревизора, неспровођења дела препорука ИР, обављања и других послова који се не односе на ИР и омогућавања стручног усавршавања интерних ревизора;
  - значајан број јединица за ИР код КЈС није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца јединице за ИР. Разлози за такво стање су непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици за ИР или упражњено место руководиоца јединице за ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање;
  - годишњи планови ИР нису остварени, тј. укупно је неспроведено 29% планираних услуга уверавања.

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

- Препоруке које се односе на успостављање функције ИР и попуњавање радних места за ИР као и на унапређење професионалног положаја интерних ревизора:
  - КЈС треба да у складу са обавезама из члана 3. до члана 6. Правилника ИР успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, опише послова и број извршилаца за радна места интерних ревизора, и да попуне радна места за интерне ревизоре. У систематизацији радних места, запошљавање интерних ревизора не би требало условљавати поседовањем сертификата ОИР у јавном сектору. У актима о систематизацији и опису послова, минимални услови које кандидат за распоређивање на радно место интерног ревизор мора да испуни су: најмање три године радног искуства са високом стручном спремом на пословима ревизије, интерне контроле, финансијске контроле или рачуноводствено-финансијским пословима. Предуслов за распоређивање на ова радна места није претходно стечен сертификат ОИР у јавном сектору, јер обавеза стицања овог сертификата настаје тек након распоређивања. За лица која су распоређена на радна места за ИР, обавезна је пријава ЦЈХ за обуку за стицање звања ОИР у јавном сектору. Описи радних места интерних ревизора могу се преузети на интернет страници МФИН: <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>;



- Приоритетно:
  - Министарство за европске интеграције, Министарство рударства и енергетике, Министарство привреде, Министарство унутрашње и спољне трговине, Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство пољопривреде, шумарства у водопривреде, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарство спорта треба да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року сходно члану 3. став 3. и члану 5. став 2. Правилника ИР;
  - Министарство заштите животне средине, Министарство спољних послова, Министарство за бригу о породици и демографију Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство за јавна улагања, Министарство туризма и омладине, Министарство информисања и телекомуникација и Министарство за бригу о селу треба да сходно члану 3. став 3. и члану 5. став 2. Правилника ИР, да успоставе функцију интерне ревизије са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року.
- Приоритетно:
  - Градови: Крушевац, Кикинда, Сремска Митровица, Јагодина, Лозница, Бор, Смедерево, Лесковац, Чачак, Шабац, Зајечар и Вршац треба да ускладе систематизацију сходно члану 3. став 3. и члану 6. став 1. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;
  - Градови: Суботица, Пожаревац, Врање, Панчево, Прокупље, Зрењанин, Ваљево, Сомбор и Краљево треба да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року.
- За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога они руководиоци који нису на одговарајући начин обезбедили успостављање функције ИР у организацији којом руководе треба да, осим попуњавања радних места интерних ревизора, у складу са чланом 8. став 4. Правилника ИР омогуће независност ИР, тако што интерни ревизори неће обављати друге послове осим послова ИР. Поред овога, руководиоци КЈС морају да се ангажују на обезбеђивању адекватног спровођења препорука ИР, као и да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора; у циљу вршења правовременог праћења спровођења препорука ИР, руководство субјекта ревизије мора да обезбеди благовремено достављање извештаја интерној ревизији о реализацији активности на спровођењу датих и прихваћених препорука у усаглашеним роковима, како би се могли потврдити ефекат и ефикасност функције ИР у организацији.
- 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. Модел за интерну оцену квалитета се може преузети на интернет страници МФИН: <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>;
- За остваривање годишњег плана рада ИР, постизање ефикасности спровођења ревизорских ангажмана и смањење броја неспроведених ангажмана, потребно је, осим јачања кадровског капацитета, да се размотре сви појединачни узроци за неспровођење планираних активности. Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реално, адекватно и у складу са проценом

ризика. Одступања су могућа услед наступања околности које у тренутку израде плана нису биле, нити су могле бити познате. Годишњи план рада ИР је потребно периодично разматрати и уколико је неопходно прилагодити, уз обавезну сагласност и одобрење руководиоца КЈС.

## **ЗАКЉУЧАК**

У 2022. години фокус ЦЈХ био је на унапређењу комуникације са КЈС и пружању активне подршке из области ИФКЈ. Узимајући у обзир повратне информације добијене у оквиру активности сагледавања квалитета система ФУК на терену, образац ФУК извештаја за 2022. годину је унапређен, промењени су структура и начин попуњавања упитника, што омогућава корисницима да јасније оцене примену принципа КОСО оквира у својој организацији и уоче слабости својих ФУК система. За 2022. извештајну годину електронско извештавање је у потпуности функционално, а подршка процесу извештавања пружена је од стране ЦЈХ. Настављен је тренд раста електронског потписивања и достављања потребне документације, што је омогућено од извештајног периода за 2021. годину. Акцент у претходној години је био и на обукама за руководиоце које су организоване на локалу и сагледавању квалитета стања ФУК код КЈС.

Последично, у 2022. години, дошло је до значајног пораста броја достављених извештаја у односу на све претходне извештајне циклусе. Најзначајније институције и даље редовно извештавају о својим ФУК системима, али постоје и изузеци.

**Најзначајније институције и ЈП на нивоу РС, на које се односи и највећи део расхода и издатака буџета РС и локалних самоуправа, односно прихода групе ЈП у значајном проценту извештавају о стању система ФУК.**

Напредак по свим индикаторима зрелости система ФУК је евидентан. Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС и даље показује да већина КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво. Група приоритетних КЈС исказује готово по свим критеријумима континуирано најбоље резултате, а конкретно ООСО, у односу на све остале категорије имају боље оцене. Такође, анализа одговора КЈС који редовно извештавају сведочи о континуираном напретку чиме се заправо показује како систем ФУК у оквиру организације полако сазрева уколико се редовно унапређује.

Највише места за напредак постоји код ИКБС с обзиром на најнижи вишегодишњи просек и то у већини категорија везаних за успостављање система. Потребно је да се ДКБС (пре свега ресорна министарстава и ЈЛС), више ангажују у функцији побољшања надзора и унапређења система ФУК својих ИКБС. Укључивање ДКБС у процес праћења циљева и функционисања система интерних контрола код својих ИКБС би додатно оснажило њихову надзорну функцију, али и унапредило ниво усклађености и ефикасности рада свих организација у ресору, почев од креирања и спровођења политика до реализације циљева.

Треба истаћи да је код органа и организација на које се односи обавеза одређивања унутрашње организационе јединице за планска документа, а редовно извештавају, у 2022. години забележена висока стопа раста од 31,58% када је испуњавање те обавезе у питању. Ово је од изузетног значаја с обзиром на функцију ових јединица које имају за систем интерних контрола.

Забележен је и континуирани процентуални раст када су у питању параметри организационог успостављања система ФУК на нивоу свих КЈС У РС у периоду 2021 - 2022. Помак је нарочито изражен код доношења АП (19,25%) и усвајања стратегије управљања ризицима (18,41%), а нарочито када су у питању мапе пословних процеса, где је раст чак 26,92%.

Нова методологија је ставила у фокус и потребу редовног унапређивања различитих аспеката система ФУК. Унапређења обрасца упитника ове и претходних година су јасније показала тенденцију да се посао око увођења ФУК доживљава као једнократна активност. Са новим упитником је јасније истакнуто КЈС у којим деловима система је потребно посебно обавити преглед и ажурирање/унапређење.

Елемент *контролно окружење* је најбоље оцењен од стране КЈС. Најбоље је оцењен принцип којим се оцењује да ли је руководство успоставило организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева. Међутим, принцип којим се оцењује да ли организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК је најлошије оцењен па је потребно даље радити на унапређењу појединачне одговорности. Постоји простор за даљи напредак, не само у погледу нивоа успостављања ефективног система одговорности, већ и код обезбеђења вишег нивоа праћења и прерасподеле прекомерног оптерећења запослених. Питања у вези са људским ресурсима се значајно издвајају од осталих ставки које осликавају контролно окружење. Мали проценат КЈС препознаје да има успостављен механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова. Проблеми постоје када је у питању управљање људским ресурсима, односно приметан је одлив квалитетних кадрова. Питању обезбеђивања одговарајућег кадровског потенцијала је потребно посветити посебну пажњу и радити на развијању одрживе политике привлачења и задржавања кадрова као и унапређењу система напредовања, награђивања и њиховог усавршавања. Без квалитетног и мотивисаног кадра ни једна организација не може дугорочно успешно да функционише нити да остварује планиране циљеве.

*Процена ризика* и даље спада у слабије оцењене елементе и поред идентификованог напретка у броју институција које имају изражене стратегије за управљање ризицима и регистре ризика. Дубља анализа података је показала да постоји недовољно разумевање дела КЈС о повезаности циљева – алокације ресурса и планирања истих. Са тим у вези, подаци су показали и да је осим процене ризика потребно унапређење и када је у питању ажурирање регистра ризика. Такође, као важан фактор у остваривању циљева организације још увек није препознат механизам за благовремену идентификацију и реаговање на ризике промена.

Елемент *контролне активности* је на трећем месту, али ако посматрамо приоритетне КЈС ово је најбоље оцењен елемент који указује да су приоритетни КЈС свесни важности контролних активности у својим организацијама и да је потребно да се ово схватање

прошири на цео јавни сектор. Забележен је релативно низак проценат КЈС код којих је присутно извештавање о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура, као и периодично преиспитивање и редизајнирање контролних активности.

КЈС су елемент *информације и комуникација* оценили најбоље после елемента контролно окружење, што указује да су КЈС препознали значај овог елемента на прави начин. Подаци показују да КЈС добро идентификују информације важне за пословање организације и функционисање система ФУК, води се рачуна о усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности. Такође, велики проценат КЈС је успоставио систем који омогућава лаку доступност информација запосленима, а код већине КЈС онемогућен је неовлашћен приступ информацијама; ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације; новозапослени и запослени на новим позицијама успознати су са својим задацима и одговорностима, док су запослени упознати са циљевима организације. Уочено је да је потребно унапређење по питањима бележења информације о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.). Обезбеђен је и висок степен транспарентности у односу на екстерне актере. Бројеви показују да се постојеће процедуре и методе екстерне комуникације не анализирају редовно нити унапређују/ажурирају. Међутим, као и претходних година, настале (интерне и екстерне) промене се само разматрају, а недостаје уређен начин на који се на њих реагује.

Просечна оцена елемента *праћење (надзор) и процена* је најнижа, као и ранијих година, углавном због недовољне успостављености ИП у КЈС. Иако је проценат КЈС који се изјаснио: да се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке; да руководиоци и запослени прате да ли контролне активности функционишу на предвиђени начин; да руководиоци прате остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају и да руководство редовно од запослених добија информација о остваривању радних задатака, ризицима, неправилностима, као и став да руководиоци прате поштовање закона и прописа – изузетно висок – ипак остали проценти ставки овог принципа нису тако високи. У погледу самооцењивања о систему ФУК, које је рађено независно од процеса годишњег извештавања, четвртина КЈС је обавила ванредну самопроцену система.

Према становишту руководства КЈС који су имали искуства са препорукама ИП и екстерне ревизије уочен је висок степен разматрања, прихватања и спровођења препорука интерних и екстерних ревизора. Препоруке се не само разматрају, већ и прихватају и благовремено спроводе. Интерна и екстерна ревизија су схваћене од стране КЈС као важне функције које представљају подршку управљању.

ЦЈХ је од свог настанка сертифицивала 550 ОИР од чега је у току 2022. било активно 328. У јавном сектору је укупно систематизовано 793 радних места ИП, а попуњено 558.

Према последњим подацима из 2022. године, постоји позитиван тренд развоја функције ИП у јавном сектору РС по свим показатељима. Забележен је раст броја КЈС код којих је нормативно успостављена ИП од 7%, док раст што се тиче функционално успостављене ИП износи 13% у 2022. години у односу на претходну годину. Већина институција на централном нивоу је успоставила ИП. Број систематизованих радних

места ИР је повећан за 9%, а број запослених интерних ревизора је порастао за 4% у 2022. години у односу на 2021. годину.

Иако је учињен напор да се запосли одређени број нових интерних ревизора, и даље је очигледна немогућност привлачења и задржавања квалитетних кадрова, што резултира неадекватним бројем интерних ревизора. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора. Велики проценат успостављених ИР са мање од три извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР. У категорији мистарстава забележен је пад од 4% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Од укупно 25 министарства, функционална јединица за ИР је успостављена код 15, а само у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. На нивоу локалне самоуправе, у категорији градова и општина, уочен је раст од 11% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, али 71% не испуњава ову обавезу.

Када се посматрају све категорије КЈС, као слабост уочава се недовољна подршка дела руководиоца КЈС у вези са попуњавањем радних места интерних ревизора, неспровођења дела препорука ИР, обављања и других послова који се не односе на ИР и омогућавања стручног усавршавања интерних ревизора. Значајан број јединица за ИР код КЈС није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца јединице за ИР. Разлози за такво стање су између осталог непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици за ИР или упражњено место руководиоца јединице за ИР.

## **ПРИЛОЗИ**

### **Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди**

#### **НАЧИН ИЗРАДЕ ИЗВЕШТАЈА**

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

Начин израде КГИ прописан је ЗоБС и пратећим подзаконским актима.

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

Када је реч о ИР, на основу члана 82. ЗоБС, прописано је да је руководилац КЈС дужан да, до 31. марта текуће године за претходну годину, на прописани начин извештава министра финансија о функционисању система ИР. Поред тога, чланом 32. Правилника ИР, појашњено је да руководилац 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 руководилац КЈС наведени извештај доставља ЦЈХ најкасније до 31. марта текуће године за претходну годину.

#### **ПЛАНСКА ДОКУМЕНТА ЗА ИФКЈ**

Стратешки оквир (планска документа):

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

## ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА

### Национална регулатива

Поред:

- Закона о буџетском систему („Службени гласник РС“, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 - др. закон и 138/22),
- Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 89/19),  
остали прописи који су од значаја за успостављање система ФУК су:
- Закон о државним службеницима („Службени гласник РС“, бр. 79/05, 81/05-исправка, 83/05-исправка, 64/07, 67/07-исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18, 157/20 и 142/22);
- 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);
- Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС“, бр. 91/19);
- Закон о платама државних службеника и намештеника („Службени гласник РС“, бр. 62/06, 63/06-исправка, 115/06-исправка, 101/07, 99/10, 108/13, 99/14, 95/18 и 14/2022);
- Закон о платама у државним органима и јавним службама („Службени гласник РС“, бр. 34/01, 62/06-др. закон, 63/06-испр. др. закона, 116/08-др. закон, 92/11, 99/11-др. закон, 10/13, 55/13, 99/14, 21/16-др. закон, 113/17-др. закон и 113/17-др. закон);
- Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС“, бр. 15/16 и 88/19);
- Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Службени гласник РС“, бр. 98/07-пречишћен текст, 84/14, 84/15 и 74/2021);
- Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС“, бр. 125/03, 12/06 и 27/20);
- Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС“, бр. 123/03);
- Правилник о стандардном класификационом оквиру и Контном плану за буџетски систем („Службени гласник РС“, бр. 16/16, 49/16, 107/16 и 46/17, 114/17, 20/18, 36/18, 93/18, 104/18, 14/19, 33/19, 68/19, 84/19, 151/20, 19/21, 66/21, 130/21, 11/22 и 26/23);
- Правилник о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава, корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање и буџетских фондова („Службени гласник РС“, бр. 18/15, 104/18, 151/20, 8/21, 41/21, 130/21 и 17/22);
- Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна консолидованог рачуна трезора Републике Србије, односно других рачуна, начину пласирања новчаних средстава, као и о начину извештавања о коришћењу, односно о инвестирању средстава („Службени гласник РС“, број 101/18).

### Међународни принципи и стандарди

Постојећи правни оквир у РС обезбеђује примену већине међународних стандарда интерне контроле. Правилником ФУК прописано је да су елементи система ФУК 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 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:

- 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 и 138/22);
- Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13);
- Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 9/14);
- Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 15/19);
- Међународни стандарди за професионалну праксу ИР (ИИА).

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



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

- Правилником ИР, где је прописано на који начин се успоставља и организује јединица 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;
- Правилником о сертификацији, којим су прописани услови за полагање испита, начин и поступак полагања испита и евиденција о кандидатима који су положили испит за интерног ревизора;
- Правилником о стручном усавршавању, којим се прописују подручја и облици стручног усавршавања ОИР у јавном сектору и критеријуми за признавање стручног усавршавања.

### **Статус и организација**

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

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

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

## Прилог 2. Показатељи стања система ФУК

### Табела 1. Параметри успостављања система ФУК посматрано по категоријама КЈС

УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (У%)														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДЈКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РАЗВОЈА	ЦЕНТРАЛНИ НИВО УКУПНО	ЛПС - ДЈКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Да ли је именован руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу?	85,11	100,00	64,47	69,65	88,89	74,23	57,27	69,13	83,05	64,72	83,82	73,15	70,40	91,30
Да ли је основана радна група којом руководи руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, која се бави питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле?	72,34	100,00	63,16	66,23	86,11	72,16	51,10	65,39	87,01	58,70	84,47	70,66	67,07	88,04
Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање и развој система за финансијско управљање и контролу?	55,32	100,00	56,58	48,02	75,00	68,04	43,17	49,31	68,93	55,69	70,87	62,18	53,40	73,91
Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	89,36	100,00	68,42	58,64	86,11	70,10	51,54	59,86	79,10	61,20	81,23	69,83	63,03	85,87
Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија?	91,49	100,00	78,95	76,64	97,22	82,47	68,72	76,84	89,27	68,90	89,97	78,23	77,28	96,74
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	57,45	100,00	48,68	32,14	58,33	50,52	42,73	35,51	55,37	27,42	44,34	36,81	35,92	67,39
Смернице за управљање ризицима	80,85	100,00	64,47	49,43	88,89	69,07	51,54	52,27	71,19	43,81	67,96	55,17	53,19	89,13
Смернице о управљачкој одговорности	53,19	75,00	39,47	24,23	55,56	37,11	33,04	27,27	44,63	23,24	33,66	29,70	28,04	67,39
Смернице о систему делегирања	36,17	50,00	22,37	12,14	38,89	26,80	20,26	14,84	32,77	11,04	22,33	17,80	15,78	50,00
Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава	21,28	0,00	55,26	45,26	25,00	37,11	29,52	42,84	30,51	46,66	40,13	42,16	42,62	22,83
Ништа од наведеног	8,51	0,00	13,16	26,29	2,78	21,65	30,84	25,34	18,64	29,93	14,89	23,80	24,85	2,17
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?	53,19	75,00	42,11	17,51	61,11	28,87	25,11	21,01	53,67	19,06	33,98	28,97	23,54	63,04
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле у претходних пет година присуствовали обукама из области ФУК које није организовала Централна јединица за хармонизацију?	38,30	75,00	38,16	30,57	50,00	51,55	34,80	32,63	61,02	34,78	57,61	45,57	36,74	53,26
Ваша организација има следећа документа:														
стратегија управљања ризицима	68,09	100,00	51,32	47,05	88,89	70,10	66,96	51,24	86,44	52,84	73,79	64,30	55,39	84,78
регистар ризика	70,21	100,00	46,05	34,91	80,56	61,86	41,85	38,59	71,75	43,65	65,37	54,43	43,62	78,26
мале пословних процеса	63,83	100,00	56,58	37,24	86,11	65,98	40,53	40,78	77,97	45,32	70,55	57,84	46,19	82,61
план интегритета	74,47	100,00	59,21	76,10	69,44	62,89	88,55	76,11	69,49	34,95	59,87	47,69	67,10	78,26
правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места	97,87	100,00	97,37	94,96	100,00	95,88	97,80	95,50	94,92	87,63	96,12	91,24	94,15	100,00
средњорочни план организације	42,55	50,00	34,21	24,88	66,67	31,96	30,40	27,06	24,29	17,73	50,81	28,23	27,43	52,17
ништа од наведеног	2,13	0,00	2,63	3,52	0,00	2,06	0,00	3,00	1,13	9,70	2,59	6,27	4,04	0,00
Да ли сте ускладисали 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)	44,68	/	44,44	/	/	/	/	/	/	/	/	/	44,62	/

**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				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСОС	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РОЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Руководство је дефинисало стандарде понашања (кодекс понашања који је ускладу са прописима, етичким нормама и вредностима организације).	93,62	100,00	90,79	94,80	91,67	87,63	96,04	94,43	96,61	70,74	80,58	77,77	89,14	93,81
Запослени, екстерни партнери организације и корисници услуга/грађани информисани су о стандардима понашања.	82,98	100,00	89,47	86,61	80,56	80,41	88,55	86,49	85,88	64,88	73,46	70,76	81,50	83,51
Прописане сумере за непоштовање стандарда понашања.	80,85	100,00	86,84	87,86	80,56	81,44	84,14	86,96	84,75	62,21	67,96	67,53	80,80	85,57
Прати се поштовање стандарда понашања.	93,62	100,00	85,53	87,32	80,56	82,47	82,38	86,62	79,10	66,22	70,87	69,65	81,24	86,60
Примењују се адекватне мере за евентуално непоштовање стандарда понашања (примери: разговор, опомена, скретање пажње, дисциплинске мере, отказ итд.)	97,87	100,00	89,47	91,82	91,67	86,60	92,51	91,72	86,44	75,75	81,23	79,06	87,70	93,81
Редовно се организују обуке за запослене и посебно за новозапослене из области интегритета, етичких вредности и културе организације.	63,83	75,00	76,32	64,34	41,67	44,33	47,14	61,88	50,28	34,62	27,18	35,06	53,37	58,76
Правилника су дефинисани потенцијални sukubi интереса, корупција и начин поступања.	85,11	100,00	82,89	78,75	77,78	78,35	75,33	78,69	79,10	51,67	67,96	60,79	73,01	81,44
Дефинисана су јасна правила у вези са убуњивањем 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 ризи спречавања штете великих размера.	91,49	100,00	86,84	85,64	97,22	86,60	84,14	85,89	80,23	66,56	85,76	74,26	82,20	92,78
Постоји 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.	74,47	75,00	73,68	67,10	69,44	71,13	67,84	67,75	55,93	45,82	59,55	51,38	62,56	67,01
Периодично се анализирају подаци о поштовању стандарда понашања и по потреби ажурирају/напређују политике, комуникација, обуке, механизми за превенцију и детекцију, као и мере услучају кршења стандарда понашања.	61,70	100,00	57,89	46,07	50,00	55,67	43,17	47,04	35,59	27,42	32,36	30,17	41,69	52,58
Руководство сопственим понашањем, поштовањем закона, прописа, интерних аката, стандарда понашања, начином на који руководи, професионалним приступом и залагањем итд., даје пример другима.	97,87	100,00	94,74	91,54	94,44	96,91	94,71	92,37	90,40	85,12	89,64	87,27	90,75	96,91
Руководство је определило адекватне ресурсе (компетентни кадар, време, пажња и други ресурси) за развој ФУК-а.	74,47	100,00	71,05	57,18	94,44	75,26	48,90	58,58	66,67	49,67	64,40	56,64	57,96	82,47
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	3,95	0,76	0,00	1,03	0,88	0,86	0,56	5,18	2,91	3,78	1,79	0,00
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:	4,45	4,75	4,32	4,18	4,17	4,07	3,97	4,16	4,10	3,71	3,87	3,82	4,05	4,36

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 - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
постоји у вашој организацији;	0,00	75,00	1,32	53,98	69,44	68,04	98,24	56,35	0,00	83,95	94,50	74,08	61,97	/
надзире/прати функционисање свих компоненти ФУК-а (бави се етиком, ресурсима, циљевима и плановима, ризицима, контролама, извештавањем, слабостима система, пословањем и функционисањем организације);	/	100,00	100,00	63,65	56,00	63,64	66,82	64,16	/	52,19	54,79	53,18	59,99	/
чине компетентни појединци са комплементарним знањима и искуствима, који могу објективно и критички анализирати функционисање организације;	/	100,00	100,00	55,32	92,00	95,45	72,65	61,11	/	62,75	83,22	70,36	64,62	/
сачињавају чланови који нису у сукобу интереса;	/	100,00	100,00	91,97	92,00	98,48	95,52	92,92	/	91,24	91,44	91,16	92,25	/
анализира евентуалне слабости и даје сугестије за унапређење квалитета управљања;	/	66,67	100,00	73,09	84,00	87,88	79,82	75,19	/	67,33	70,55	68,62	72,70	/
формирао/ло је одбор/комисију за ревизију;	/	0,00	0,00	4,92	80,00	16,67	4,48	6,85	/	2,39	3,08	2,74	5,29	/
одржава директну комуникацију са интерном ревизијом;	/	0,00	0,00	8,23	60,00	21,21	13,00	10,65	/	4,78	15,07	8,72	9,92	/
одржава директну комуникацију са екстерном ревизијом;	/	0,00	100,00	7,23	52,00	24,24	7,62	9,06	/	5,98	21,58	11,83	10,11	/
посебно прати високоризичне области (трансакције велике новчане вредности, сложени послови итд.);	/	33,33	100,00	47,29	68,00	63,64	50,22	49,01	/	34,46	54,45	41,97	46,34	/
ништа од наведеног.	/	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 увези 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:	/	4,00	4,00	3,85	4,32	4,02	3,73	3,85	/	3,74	3,87	3,78	3,83	/

Принцип 3 Руководство успоставља организациону структуру, линије и извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КИС	ПРИОРИТЕТНИ КИС
	МИНИСТАРСТВА са организационог састава	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ ОСТАЛИ КИС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛИС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КИС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Успостављена је организациона структура која је адекватна за управљање организацијом и остваривање циљева.	95,74	100,00	90,79	90,08	97,22	95,88	95,15	91,08	93,79	84,62	92,23	88,28	90,19	97,94
Јасно су дефинисани линије надлежности, делокруг рада и одговорности унутрашњих организационих јединица.	97,87	100,00	90,79	82,28	97,22	98,97	93,39	84,91	89,27	74,41	91,26	81,64	83,87	93,81
Дефинисане су одговорности руководства за остваривање циљева и управљање ризицима.	89,36	100,00	80,26	76,37	94,44	83,51	87,22	78,43	83,05	73,91	81,88	77,68	78,19	91,75
Успостављене су јасне линије и извештавања по хоризонталној и вертикалној осовини које обезбеђују адекватно вршење надлежности и одговорности, и адекватне токове информација за управљање организацијом и остваривање циљева.	87,23	100,00	75,00	70,89	91,67	86,60	74,45	72,73	73,45	63,88	67,64	66,51	70,76	89,69
Постоје описи послова за свако радно место.	97,87	100,00	100,00	97,13	100,00	96,91	98,24	97,38	98,87	90,64	99,03	94,37	96,43	98,97
Сви запослени у организацији упознати су са својим обавезама и одговорностима.	97,87	100,00	98,68	97,40	100,00	98,97	97,80	97,60	96,05	92,64	98,38	94,83	96,72	97,94
Постоје јасна правила за пренос овлашћења.	91,49	100,00	78,95	76,86	86,11	84,54	79,30	77,96	80,79	68,39	66,02	69,74	75,35	88,66
Руководство делегира овлашћења надлежност.	91,49	100,00	76,32	74,58	91,67	86,60	86,78	76,97	88,14	72,41	77,02	76,29	76,76	93,81
По потреби се врше прилагођавања организационе структуре, ускладу са новонасталим околностима и утврђеним слабостима.	80,85	100,00	73,68	67,75	83,33	89,69	85,90	71,18	87,01	63,38	77,99	71,40	71,25	86,60
Ништа од наведеног.	2,13	0,00	0,00	1,46	0,00	1,03	0,88	1,33	0,56	2,68	0,32	1,66	1,43	0,00
У складу са горе датим одговорима узети 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 и извештавања и одговарајуће надлежности и одговорности.	4,66	5,00	4,62	4,34	4,61	4,49	4,38	4,37	4,40	4,15	4,29	4,23	4,32	4,68

**Принцип 4**  
**Организација показује своју посвећеност привлачењу, развоју и задржавању компетентних појединаца**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без милинарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС			ЛОКАЛ - УКУПНО
Утврђен је ниво потребних знања и вештина за свако радно место.	100,00	100,00	94,74	97,83	97,22	96,91	98,24	97,77	94,92	91,30	97,41	93,63	96,46	96,91
Врши се провера квалификација, знања и претходног радног искуства кандидата за запослење.	100,00	75,00	94,74	83,41	86,11	82,47	80,18	83,79	92,66	68,56	61,49	70,48	79,57	91,75
Редовно се разматрају оцењују компетенције запослених.	93,62	75,00	94,74	72,03	41,67	65,98	56,39	70,97	83,05	38,46	36,57	45,20	62,79	67,01
Постоји адекватан број и структура запослених.	55,32	50,00	50,00	83,63	52,78	64,95	63,00	78,64	57,63	58,19	55,66	57,38	71,90	57,73
Обавља се анализа за потреба за обухватом запослених.	85,11	100,00	78,95	80,00	72,22	76,29	77,09	79,55	64,97	54,68	54,37	56,27	72,16	77,32
Постоји евиденција о обукама за сваког запосленог.	80,85	100,00	76,32	89,59	72,22	74,23	82,38	87,39	61,58	58,86	55,66	58,39	78,19	76,29
Обезбеђује се развој компетенција запослених (обуке, семинари, студијска путовања итд.).	100,00	100,00	96,05	94,20	94,44	93,81	89,43	93,91	94,35	69,06	82,85	77,12	88,58	94,85
Постоји механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова.	38,30	25,00	34,21	30,14	25,00	42,27	26,43	30,49	18,64	21,07	19,74	20,30	27,25	25,77
Праги се и анализира флукуација запослених и предузимају се адекватне мере.	72,34	100,00	55,26	40,54	75,00	67,01	53,74	44,68	40,11	29,26	47,90	36,35	42,04	68,04
Постоје планови и процедуре за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених.	61,70	100,00	64,47	68,94	55,56	65,98	63,88	67,88	57,63	47,32	42,72	47,69	61,48	58,76
Постоји пракса примопредаје дужности за сва радна места.	74,47	100,00	64,47	59,08	63,89	70,10	71,81	61,41	61,02	52,01	52,43	53,60	58,93	69,07
Редовно се врши процена будућих кадровских потреба.	76,60	100,00	71,05	63,96	66,67	72,16	78,85	66,34	61,58	42,98	53,07	48,89	60,80	74,23
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	0,00	0,49	0,00	1,03	0,88	0,51	1,13	5,18	0,00	3,04	1,32	0,00
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:	4,26	4,00	4,26	4,19	3,94	4,01	3,99	4,17	3,86	3,73	3,68	3,74	4,03	4,00

**Принцип 5**  
**Организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК-а**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са организима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС			ЛОКАЛ - УКУПНО
Јасно је дефинисана појединачна одговорност свих руководиоца за остваривање циљева, као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени.	93,62	100,00	89,47	84,50	94,44	92,78	87,22	85,63	87,01	76,92	83,50	80,44	83,99	95,88
Запослени су упознати са својим радним задацима.	97,87	100,00	94,74	97,67	97,22	97,94	97,36	97,56	98,87	93,98	99,03	96,22	97,13	97,94
Дефинисана сумерила радног учинка и механизми подстицаја за извршење радних задатака.	68,09	50,00	75,00	51,22	58,33	71,13	56,39	53,77	55,37	33,78	43,69	40,13	49,44	56,70
Ефективност мерила радног учинка и механизма подстицаја се редовно оцењује и врши њихово прилагођавање услужају потребе.	65,96	50,00	56,58	37,78	30,56	49,48	35,68	39,15	47,46	21,74	27,51	27,58	35,48	44,33
Редовно се оцењује радни učinак запослених.	87,23	75,00	90,79	47,48	47,22	57,73	48,90	50,30	80,79	25,75	31,39	36,35	45,87	70,10
Запослени се подстичу (награђују/кажњавају) ускладу са оствареним радним učinком.	80,85	75,00	81,58	48,18	66,67	81,44	56,39	52,44	37,85	29,77	72,17	43,17	49,50	60,82
Напредовање (унапређење) запослених у организацији се заснива на јасним и познатим критеријумима и узима у обзир претходни радни učinак.	91,49	25,00	92,11	38,16	55,56	62,89	48,90	43,31	64,97	26,59	43,37	37,64	41,51	63,92
Руководство процењује ниво оптерећења/притиска којем су изложени запослени, а евентуално прекомерно оптерећење се прераспоређује.	76,60	100,00	71,05	54,20	66,67	75,26	59,91	56,90	54,24	45,48	62,46	51,75	55,27	69,07
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	1,32	1,90	2,78	1,03	1,76	1,80	1,13	3,68	0,65	2,40	1,99	1,03
У складу са горе датим одговорима увези 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:	4,32	3,75	4,42	3,79	3,72	4,00	3,73	3,82	3,77	3,42	3,65	3,54	3,73	3,88

## 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 - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДЈКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТВАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДЈКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Стратешки циљеви организације суусклађени са циљевима из докумената јавних политика.	89,36	100,00	76,32	73,66	100,00	80,41	79,30	75,34	84,75	68,90	81,23	75,00	75,23	92,78
Оперативни циљеви произилазе из стратешких циљева.	89,36	100,00	80,26	74,91	100,00	83,51	76,65	76,33	78,53	66,56	81,55	72,79	75,20	91,75
Циљеви суконкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T.“ принципу).	87,23	100,00	76,32	60,00	88,89	77,32	66,96	62,99	70,62	53,85	66,34	60,15	62,09	87,63
Циљеви представљајуоснов за алокацију ресурса.	74,47	100,00	69,74	46,78	80,56	75,26	66,96	51,84	59,32	44,65	64,40	52,68	52,11	75,26
Приходи и расходи супројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације.	89,36	100,00	86,84	89,11	97,22	93,81	94,71	89,92	92,66	88,13	95,15	90,87	90,22	93,81
Организација одређује прихватљив ниво одступања од утврђених циљева.	59,57	75,00	64,47	55,77	69,44	79,38	65,64	58,32	54,24	54,85	60,52	56,37	57,70	62,89
Циљеви суусклађени са законима и другим прописима, као и професионалним стандардима.	93,62	100,00	85,53	88,73	100,00	94,85	89,87	89,28	90,40	81,61	92,56	86,16	88,29	94,85
Ништа од наведеног.	2,13	0,00	7,89	4,77	0,00	3,09	3,52	4,55	4,52	7,53	1,62	5,35	4,80	2,06
У складу са горе латим 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:	4,45	4,75	4,17	4,08	4,47	4,38	4,11	4,11	4,01	3,89	4,16	3,99	4,07	4,41



Принцип 7 Организација идентификује и анализира ризике који могу опцати на остваривање циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КС	ПРИОРИТЕТНИ КС	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарства и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА Р4Ф0	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КС			ЛОКАЛ - УКУПНО
Врши се идентификација и процена ризика који могу:														
угрозити остваривање оперативних (пословних) циљева;	89,36	100,00	78,95	68,29	97,22	85,57	75,77	71,01	75,14	62,88	83,50	70,76	70,93	89,69
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;	85,11	100,00	77,63	69,81	91,67	85,57	81,06	72,51	75,71	66,22	78,32	71,22	72,10	85,57
довести до непоштовања закона и других прописа;	91,49	100,00	84,21	80,87	91,67	89,69	87,22	82,38	85,88	73,75	85,11	78,97	81,29	89,69
угрозити ресурсе/имовину организације;	82,98	100,00	75,00	71,38	88,89	87,63	76,21	73,20	75,14	66,39	83,50	72,69	73,04	85,57
ништа од наведеног.	4,26	0,00	13,16	14,74	2,78	8,25	9,69	13,51	11,30	20,74	7,12	15,31	14,08	5,15
Идентификација и процена ризика се врши редовно на свим нивоима и у свим организационим деловима.	63,83	100,00	52,63	56,42	63,89	68,04	57,27	57,20	59,89	50,84	55,66	53,69	56,09	62,89
Руководство организације редовно добија информације о ризицима.	70,21	100,00	56,58	61,73	72,22	80,41	69,16	63,46	64,97	56,69	64,72	60,33	62,47	73,20
Ризики се редовно разматрају на састанцима руководства.	63,83	100,00	56,58	57,94	66,67	80,41	71,81	60,51	59,89	54,85	65,05	58,58	59,89	64,95
Процена ризика подразумева процену вероватноће настанка и процену утицаја ризика.	76,60	100,00	63,16	56,31	86,11	72,16	65,64	59,05	66,67	48,16	67,31	56,64	58,28	77,32
Кључни ризики су јасно дефинисани.	76,60	100,00	60,53	59,89	94,44	74,23	66,52	62,09	74,01	54,35	76,70	63,93	62,68	82,47
Руководство доноси одлуке како одговорити на ризике (трегирање, толерирање, трансферисање подела, укидање/одустајање од ризичног циља) на основу процене ризика, ефеката и трошкова смањивања нивоа ризика.	78,72	100,00	69,74	55,18	80,56	77,32	67,84	58,75	60,45	53,51	66,02	58,21	58,58	74,23
Делегирају се задаци (надлежност и одговорност) за реализацију одговора на ризик.	72,34	100,00	63,16	53,98	86,11	74,23	64,76	57,12	65,54	45,65	61,81	53,51	55,97	75,26
Одређују се рокови за реализацију одлуке.	76,60	100,00	64,47	58,05	77,78	72,16	64,76	60,25	64,97	49,00	58,90	54,43	58,40	73,20
Прате се резултати активности за свођење ризика на прихватљив ниво.	65,96	100,00	60,53	52,79	75,00	67,01	62,56	55,27	59,32	43,65	56,96	50,00	53,60	67,01
Идентификовани ризики, њихова процена и одабрани одговор на ризик су документовани (нпр. регистар ризика).	65,96	100,00	51,32	38,37	86,11	61,86	42,29	41,55	64,41	37,12	53,72	46,31	43,06	74,23
Организација редовно (најмање једном годишње) и услучају релевантних новонасталих околности врши адекватна ажурирања регистра ризика.	44,68	75,00	43,42	32,30	55,56	48,45	29,52	33,75	37,29	32,44	42,72	36,16	34,51	46,39
Ништа од наведеног.	8,51	0,00	17,11	17,45	2,78	10,31	9,69	15,95	10,17	24,25	9,39	17,71	16,51	7,22
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.	3,96	4,75	3,72	3,56	4,00	3,87	3,57	3,60	3,57	3,37	3,66	3,49	3,56	3,87

Принцип 8  
Организација разматра ризик од преваре

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КИС	ПРИОРИТЕТНИ КИС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе савезу	ОССО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у савезу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КИС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛИС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КИС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Процењује се ризик од намерног нетачног и непотпуног финансијског и нефинансијског и звештавања.	85,11	100,00	75,00	63,14	75,00	77,32	68,72	65,35	65,54	65,55	59,55	63,84	64,87	76,29
Процењује се ризик од неовлашћеног намерног присвајања, употребе или отуђења имовине организације.	68,09	100,00	67,11	59,13	58,33	68,04	66,08	60,68	60,45	58,70	57,61	58,67	60,04	65,98
Процењује се ризик од корупције.	76,60	100,00	68,42	64,17	66,67	70,10	66,96	65,18	64,97	52,34	58,58	56,18	62,32	70,10
Организација има план интегритета.	78,72	100,00	61,84	77,45	69,44	65,98	88,55	77,49	76,27	39,13	61,49	51,57	69,26	79,38
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	11,84	8,18	2,78	8,25	3,52	7,59	11,86	16,56	13,92	15,04	9,95	3,09
У складу са горе датим одговорима увези 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.	4,09	5,00	4,07	3,90	3,89	3,87	3,81	3,90	3,67	3,55	3,56	3,57	3,80	3,98

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				УКУПНО - СВИ КС	ПРИОРИТЕТНИ КС	
	МИНИСТАРСТВА са организационог састава	ОСО	ОСТАЛИ ДКБЗ (без министарства и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛС - ДКБЗ	ИКБС	ОСТАЛИ КС			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.);	97,87	100,00	96,05	84,66	100,00	94,85	89,87	86,49	88,14	81,77	88,03	84,59	85,89	96,91
промена у спољном физичком окружењу (природне непогоде итд.);	74,47	100,00	63,16	62,76	91,67	80,41	70,48	65,01	59,89	54,68	70,23	59,96	63,41	73,20
промена на тржишту;	70,21	75,00	40,79	41,14	91,67	78,35	69,16	46,83	48,02	48,66	74,76	56,00	49,74	67,01
појаве нових технологија;	74,47	100,00	53,95	58,54	77,78	75,26	70,04	60,89	54,80	50,17	55,99	52,58	58,26	71,13
значајних промена у начину на који организација обавља делатност (промена модела функционисања пословног модела, увођење нових технологија итд.);	63,83	100,00	61,84	54,09	66,67	69,07	69,60	56,95	47,46	51,00	55,02	51,57	55,24	60,82
промена у руководству организације;	74,47	100,00	61,84	52,63	69,44	63,92	72,69	56,13	67,23	58,03	55,66	58,86	57,00	78,35
промена у броју структури запослених;	87,23	100,00	80,26	74,31	94,44	79,38	85,02	76,37	79,10	66,39	71,84	70,02	74,36	92,78
стагусних промена организације;	53,19	50,00	39,47	41,14	63,89	61,86	61,23	44,51	44,63	50,17	44,66	47,69	45,52	58,76
промена у организационој структури и линијама извештавања;	78,72	100,00	60,53	43,20	77,78	60,82	63,44	47,81	60,45	45,32	46,93	48,25	47,95	78,35
ништа од наведеног.	2,13	0,00	2,63	10,24	0,00	5,15	5,29	8,96	7,34	11,71	5,18	9,13	9,02	1,03
Делегирана сузакружена за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољној средини.	42,55	100,00	34,21	34,63	66,67	49,48	38,33	36,36	37,85	24,75	32,69	29,15	34,07	55,67
Надлежна лица/органи се редовно и ускладу са потребама/околностима информисују унутрашњим и спољним променама које могу значајно утицати на остваривање циљева и функционисање организације.	91,49	100,00	89,47	77,51	83,33	89,69	83,70	79,42	83,05	74,08	81,88	77,77	78,89	89,69
Ништа од наведеног.	8,51	0,00	7,89	20,22	13,89	9,28	14,54	18,44	14,69	24,58	16,50	20,66	19,15	9,28
У складу са горе датим одговорима узети 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:	4,04	4,50	3,86	3,73	4,28	3,97	3,82	3,77	3,68	3,63	3,66	3,65	3,73	4,10

### 3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Принцип 10

Организација у јавном сектору врши одабир и развија контролне активности (политике, процедуре, мере, активности, поступци, правила) које доприносе својејуризика за остваривање циљева на прихватљив ниво

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ						
	МИНИСТАРСТВА са органима управе саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДЖБС (без министарства и органа управе у саставу)	ИКБЗ	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КОС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РАЗВОЈА	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДЖБС	ИКБЗ	ОСТАЛИ КОС	ЛОКАЛ - УКУПНО	УКУПНО - СВИ КОС	ПРИОРИТЕТНИ КОС
У организацији су идентификовани и описани следећи кључни пословни процеси:														
оперативни процеси (пословни процеси непосредно усмерени на испуњавање сврхе постојања организације - испорука добара и пружање услуга грађанима/задовољење потреба грађана);	95,74	100,00	86,84	73,66	94,44	91,75	89,43	77,19	88,70	85,45	92,23	87,92	80,59	95,88
процеси подршке (финансије, кадрови, ИТ подршка итд.);	89,36	100,00	88,16	76,31	94,44	89,69	90,31	79,20	87,57	71,40	81,88	77,03	78,51	93,81
управљачки процеси (планирање, контрола итд.);	85,11	100,00	85,53	75,56	94,44	86,60	88,11	78,09	78,53	72,91	80,58	76,01	77,43	89,69
ништа од наведеног.	4,26	0,00	7,89	13,60	2,78	3,09	3,52	11,62	5,08	9,36	5,83	7,66	10,36	2,06
Идентификовани суделови пословних процеса у којима супотребне контролне активности.	87,23	100,00	63,16	58,59	83,33	78,35	72,69	61,96	77,40	57,53	71,52	64,76	62,85	86,60
Одређује се адекватни кадрови (профил људи) за одабир, развој и имплементацију контролних активности.	68,09	75,00	57,89	52,95	75,00	74,23	65,64	55,92	66,10	48,33	59,22	54,34	55,42	71,13
Врши се одабир и развој контролних активности за све ризике за које је руководство донело одлуку да се тако третирају.	63,83	100,00	47,37	40,22	61,11	61,86	45,81	42,80	48,02	38,80	44,98	42,07	42,56	55,67
Врши се процена ефикасности и ефикасности (делотворност/корист и трошкови) различитих типова контролних активности.	46,81	75,00	40,79	30,89	50,00	47,42	44,49	33,92	38,98	28,93	38,19	33,21	33,69	48,45
Одабране и развијене контролне активности укључују минималне различите контроле, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских.	59,57	100,00	40,79	33,28	72,22	50,52	44,49	36,58	47,46	31,27	46,60	38,28	37,12	69,07
Одређује се рокови за имплементацију конкретних контролних активности.	55,32	100,00	44,74	44,34	58,33	59,79	47,58	45,84	48,59	40,30	48,22	43,91	45,23	62,89
Контролне активности у организацији су документоване (мапе процеса, писане процедуре итд.).	80,85	100,00	55,26	47,70	88,89	69,07	59,03	51,33	75,14	43,31	64,40	54,52	52,34	85,57
У организацији се спроводе и недокументоване контролне активности, односно постоје неписане процедуре које се примењују.	74,47	75,00	81,58	55,34	88,89	73,20	70,93	59,39	71,75	62,21	66,34	64,94	61,15	84,54
Контролне активности присутне су на различитим нивоима у организацији.	85,11	100,00	75,00	61,63	94,44	86,60	79,74	65,91	73,45	54,52	75,40	63,56	65,16	88,66
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	7,89	17,34	0,00	5,15	6,17	14,79	7,91	15,72	9,71	12,73	14,14	1,03
Исто лице не обавља истовремено две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (развијање дужности).	91,49	100,00	69,74	59,62	83,33	80,41	68,72	62,78	80,23	57,69	69,58	64,76	63,41	87,63
У случају да у организацији није могуће спровести адекватно раздвајање дужности, уведен је алтернативни контролни механизам (нпр. појачан надзор, други пар очију и сл.).	51,06	50,00	51,32	42,22	47,22	59,79	51,54	44,43	40,68	44,31	47,57	44,65	44,50	45,36
Трансакцију извешта пре извршења контроле проверава особа која није првобитно обрађивала односно припремала трансакцију (принцип „четири ока“).	87,23	100,00	84,21	52,74	88,89	81,44	69,60	57,93	79,66	57,36	65,37	63,28	59,63	87,63
Дефинисани супоступци и правила којима је осигурана безбедност информација.	82,98	100,00	84,21	75,39	86,11	76,29	76,65	76,20	79,10	59,53	72,49	66,42	73,10	85,57
Дефинисани супоступци и правила који обезбеђују да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима.	91,49	100,00	88,16	81,95	91,67	89,69	89,87	83,62	81,36	72,07	77,99	75,28	80,97	93,81
Периодично се врши сравнивање имовине са књиговодственим подацима.	100,00	100,00	88,16	84,88	94,44	93,81	92,07	86,54	83,62	82,11	86,41	83,58	85,60	96,91
Припремљени су планови за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање).	55,32	75,00	51,32	60,27	75,00	65,98	77,97	62,09	71,75	50,17	59,22	56,27	60,25	73,20
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	3,95	5,26	0,00	1,03	1,76	4,50	1,69	5,85	2,91	4,34	4,45	0,00
У складу са горе датим одговорима узети 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:	4,17	4,50	4,08	3,78	4,14	4,11	3,86	3,82	3,93	3,60	3,82	3,72	3,79	4,18

Принцип 11 Организација врши одабир и развија опште контролне активности у сегменту технолошке инфраструктуре														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе саставу	ОСО	ОСТАЛИ ДКЕС (без министарства и органа управе у саставу)	ИКЕС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈКС - ДКЕС	ИКЕС	ОСТАЛИ КЈС			ЛОКАЛ - УКУПНО
Одабране су и развијене:														
контролне активности које помажу да се обезбеди потпуност, тачност и доступност информација путем ИТ обраде података;	85,11	100,00	81,58	73,06	88,89	85,57	84,58	75,51	80,23	63,21	78,96	70,48	73,92	90,72
контролне активности усмерене на заштиту поверљивости и интегритета информација (неовлашћена промена/манипулација подацима, крађа, наносење штете итд.);	91,49	100,00	86,84	76,48	88,89	86,60	85,90	78,69	83,62	60,20	78,32	69,19	75,67	90,72
контролне активности усмерене на обезбеђивање процеса набавке, одржавања и развоја ИТ инфраструктуре;	80,85	100,00	78,95	63,79	86,11	77,32	76,65	66,85	72,88	46,66	64,08	55,90	63,38	85,57
контролне активности које обезбеђују приступ ИТ инфраструктури искључиво овлашћеним корисницима ускладу са надлежностима;	89,36	100,00	92,11	74,20	94,44	92,78	90,31	77,79	85,31	59,87	77,02	68,91	74,97	92,78
процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд.;	74,47	100,00	78,95	61,30	83,33	80,41	77,97	64,97	75,71	48,66	72,82	59,96	63,38	82,47
ништа од наведеног.	2,13	0,00	3,95	10,14	0,00	5,15	3,52	8,75	4,52	19,73	5,83	13,28	10,19	2,06
У ИТ системе и апликације су уграђени контролни механизми приликом:														
уноса података;	95,74	100,00	90,79	85,09	97,22	93,81	93,39	86,88	87,57	75,25	87,38	80,72	84,92	93,81
обrade података;	93,62	100,00	86,84	80,98	91,67	91,75	92,07	83,15	86,44	67,89	84,79	75,74	80,80	91,75
излаза информација;	87,23	100,00	85,53	74,53	88,89	89,69	89,43	77,49	78,53	62,71	77,35	69,46	74,94	87,63
ништа од наведеног.	4,26	0,00	9,21	12,95	2,78	4,12	3,08	11,15	9,04	22,91	9,71	16,88	12,97	4,12
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 11 (питања 15.1. и 15.2), а имајући увид у карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре:	4,30	5,00	4,14	4,03	4,50	4,34	4,19	4,08	4,12	3,59	4,02	3,80	3,99	4,42

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				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе саставу	ОСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТВА РФЗ	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Организација је утврдила политике и процедуре (писане или неписане), које подржавају реализацију одлука и налога руководства.	93,62	100,00	80,26	82,01	91,67	89,69	90,31	83,49	90,40	84,62	86,08	85,98	84,28	92,78
Организација је утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности.	85,11	100,00	67,11	63,09	91,67	81,44	76,21	66,21	75,71	56,52	72,17	64,11	65,54	88,66
Процедуре за кључне пословне процесе судокументоване/писане.	91,49	100,00	71,05	75,66	86,11	81,44	80,18	76,72	83,62	69,73	76,38	73,89	75,82	88,66
Процедуре за кључне процесе јасно дефинишу конкретне кораке/радње и њихов редослед.	91,49	100,00	72,37	66,99	88,89	81,44	74,45	69,38	77,97	56,69	67,64	63,28	67,45	87,63
Јасно је у ком моменту, којој фази пословног процеса или трансакције се контрола обавља.	89,36	100,00	63,16	56,86	80,56	78,35	61,67	59,52	68,36	48,33	61,81	55,44	58,23	81,44
За сваку контролну активност је утврђено ко је надлежан и одговоран за њено спровођење.	87,23	100,00	65,79	65,31	86,11	74,23	70,93	67,07	75,14	56,19	70,55	63,38	65,90	86,60
У пракси, контролне активности се спроводе благовремено у складу са процедурама.	91,49	100,00	65,79	67,70	80,56	73,20	74,89	69,30	75,71	53,34	65,70	60,52	66,51	86,60
Надлежна и одговорна лица благовремено спроводе корективне радње, односно исправљају грешке/пропусе уочене током спровођења контролних активности.	76,60	100,00	63,16	66,45	86,11	79,38	76,65	68,44	79,66	60,03	74,11	67,25	68,06	84,54
Познато је како се бележи и извешава о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура.	48,94	100,00	35,53	37,62	47,22	49,48	40,09	38,77	38,42	30,94	29,45	31,73	36,53	45,36
Контролне активности се периодично преиспитују по потреби реализацијају.	57,45	100,00	48,68	39,78	55,56	61,86	55,95	43,27	45,76	40,30	45,63	42,71	43,09	58,76
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	14,47	8,29	0,00	7,22	5,29	7,85	4,52	9,53	6,15	7,75	7,82	0,00
У складу са горе датим одговорима увези 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:	4,36	5,00	3,96	3,81	4,14	3,98	3,85	3,84	3,92	3,61	3,76	3,70	3,80	4,24

## 4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Принцип 13 Организација прибавља, креира и користи релевантне, квалитетне информације														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ОСТАЛИ ДЈКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДЈКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Идентификоване су информације битне за пословање организације и функционисање ФУК-а.	89,36	100,00	75,00	69,21	94,44	84,54	67,40	70,71	84,18	64,38	77,67	71,40	70,93	91,75
Идентификоване су конкретне потребе за информацијама организационих јединица и запослених.	82,98	100,00	82,89	64,23	86,11	84,54	72,25	67,24	76,27	58,19	73,14	65,41	66,66	80,41
Организација редовно идентификује и процењује промене потреба за информацијама.	70,21	100,00	68,42	55,83	69,44	70,10	59,47	57,76	60,45	57,86	53,72	57,10	57,55	72,16
Приликом прикупљања и обраде информација води се рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности и сл.	91,49	100,00	94,74	83,69	94,44	88,66	78,85	84,13	89,83	74,75	79,94	78,69	82,41	94,85
Организација је идентификовала релевантне и поуздане унутрашње и спољне изворе података.	72,34	100,00	77,63	59,24	88,89	84,54	65,64	62,31	65,54	52,17	61,81	57,10	60,66	84,54
Процењује се користи и трошкови прибављања и употребе информација приликом успостављања и одржавања система информација и комуникације.	59,57	75,00	52,63	43,41	52,78	60,82	51,54	45,75	48,59	39,97	44,01	42,53	44,73	51,55
Систем за обраду података обезбеђује квалитетне (адекватне, актуелне, правовремене, тачне и потпуне) информације.	82,98	100,00	77,63	66,23	77,78	76,29	74,01	68,35	78,53	55,85	71,20	63,93	66,95	81,44
Организација је успоставила систем који омогућава да су информације лако доступне запосленима којима су потребне.	89,36	100,00	85,53	81,46	91,67	81,44	84,58	82,25	85,31	69,90	80,91	75,55	80,12	91,75
Онемогућен је неовлашћен приступ информацијама (заштита различитог степена поверљивости/осетљивости информација).	93,62	100,00	93,42	84,93	97,22	91,75	90,75	86,45	86,44	69,73	82,85	76,20	83,20	91,75
Обезбеђено је чување информација дуже време.	91,49	100,00	93,42	84,07	100,00	90,72	91,19	85,76	89,83	73,75	84,14	79,34	83,72	94,85
Систем прикупљања, обраде и дистрибуције информација се редовно процењује и по потреби унапређује ради обезбеђивања квалитетних информација.	68,09	100,00	59,21	54,58	75,00	74,23	64,76	57,20	55,37	45,65	55,99	50,18	54,98	69,07
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	3,95	4,07	0,00	3,09	4,41	3,90	3,39	10,20	3,24	7,10	4,92	0,00
У складу са горе датим одговорима узети 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:	4,36	4,75	4,21	4,01	4,47	4,21	3,97	4,04	4,05	3,71	3,92	3,83	3,97	4,36

Принцип 14  
Организација интерно комуницира информације, укључујући и циљеве и одговорности/залатке у области ФУК

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без милитаре глав и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РОЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛПС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Постоји ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације који запосленима омогућава да интерно добију информације неопходне за обављање посла.	97,87	100,00	88,16	93,71	100,00	90,72	92,07	93,44	89,27	84,62	88,03	86,35	91,19	97,94
Новозапослени и запослени на новим позицијама су упознати са својим задацима и одговорностима (обезбеђене обуке, удруштва, смернице, процедуре, менторство...).	93,62	100,00	88,16	94,09	100,00	94,85	92,07	93,83	94,35	80,60	88,67	85,15	91,07	93,81
Запослени су упознати са циљевима организације.	97,87	100,00	96,05	93,77	94,44	94,85	88,55	93,48	89,83	90,30	92,56	90,87	92,65	92,78
Редовно се сачињавају извештаји за руководство (остваривање циљева, приходи, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, разлози који онемогућавају спречавање постизање планираног итд.).	95,74	100,00	94,74	89,97	97,22	94,85	91,63	90,74	92,09	83,78	88,03	86,35	89,34	97,94
Хитне и кључне информације се брзо комуницирају.	97,87	100,00	93,42	90,35	97,22	95,88	93,39	91,25	90,96	82,27	87,70	85,24	89,34	96,91
Постоје посебне линије комуникације за жалбе, примедбе, пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (унутрашње узбуњивање и сл.).	87,23	100,00	71,05	75,12	91,67	76,29	81,50	76,20	66,67	55,18	74,43	62,55	71,87	85,57
Постоји централизовано бележење информација о понашањима која нису у складу са стандардима (укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.).	55,32	100,00	43,42	45,26	47,22	42,27	46,70	45,54	28,81	28,26	36,25	30,63	40,81	46,39
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.	55,32	100,00	43,42	49,16	52,78	45,36	54,63	49,61	33,90	32,11	38,19	34,13	44,70	48,45
Редовно се процењује адекватност постојећег система комуникације (процедуре, методе итд.), а по потреби врше се неопходна унапређења.	78,72	100,00	59,21	51,71	72,22	72,16	57,71	54,33	51,98	43,14	44,34	44,93	51,35	71,13
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	2,63	1,79	0,00	1,03	2,64	1,80	1,69	4,01	2,27	3,14	2,22	0,00
У складу са горе датим одговорима узети са принципом 14 (питање 18.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли у организацији постоји адекватна интерна комуникација:	4,36	4,75	4,28	4,15	4,31	4,12	4,02	4,15	3,88	3,85	3,86	3,86	4,05	4,22



**Принцип 15**  
**Организација комуницира са спољним странама/актерима о питањима која су релевантна за функционисање ФУК-а**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДЈБС (без министарстана и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РОЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДЈБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Успостављен је ефикасан и ефикасан систем екстерне комуникације праввремених 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.).	95,74	100,00	85,53	84,72	100,00	86,60	89,87	85,81	90,40	85,12	88,03	86,81	86,12	97,94
Постоји процедура/правило за одобравање званичне екстерне комуникације (извештаји, обавештења, саопштења итд.) пре објављивања информације.	82,98	100,00	72,37	69,54	91,67	79,38	74,01	71,14	69,49	64,55	68,93	66,61	69,70	84,54
Постоје отворени канали комуникације путем којих корисници услуга, грађани, пословни партнери и друге екстерне заинтересоване стране могу директно контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. (кориснички сервис/подршка и сл.).	87,23	100,00	80,26	74,91	94,44	76,29	81,94	76,42	83,62	71,57	84,47	77,21	76,67	93,81
Постоје посебне линије комуникације за пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (убуњивање и сл.).	82,98	100,00	61,84	61,30	88,89	68,04	66,52	63,04	53,11	42,64	63,11	50,18	58,96	76,29
Руководство добија и разматра информације које потичу из екстерних извора а релевантне су за ФУК и остваривање циљева организације.	78,72	100,00	76,32	63,31	80,56	75,26	69,16	65,44	69,49	52,01	66,67	59,04	63,41	80,41
Управни надзорни одбор добија информације о резултатима процене ФУК-а коју су вршили екстерне организације/лица, информације о променама у законима/прописима итд.	/	66,67	100,00	41,67	60,00	62,12	53,36	45,13	/	38,45	52,74	43,46	44,50	/
Постојеће процедуре и методе екстерне комуникације се редовно анализирају и по потреби унапређују/ажурирају.	55,32	100,00	44,74	46,72	69,44	67,01	53,74	48,80	45,20	45,65	46,60	45,85	47,86	59,79
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	11,84	6,12	0,00	4,12	3,08	5,70	3,95	8,19	4,85	6,55	5,97	0,00
У складу са горе датим одговорима увези 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:	4,13	4,75	3,87	3,78	4,36	3,92	3,86	3,81	3,77	3,57	3,79	3,66	3,77	4,15

## 5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) ПРОЦЕНА

Принцип 16 Организација врши избор, развија и спроводи сталне и/или посебне оцене да би се утврдило да ли сукомпоненте интерне контроле (елементи ФУК-а) успостављене и да ли функционишу														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				УКУПНО - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС	
	МИНИСТАРСТВА са организацијама у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДЈКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДЈКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС			ЛОКАЛ - УКУПНО
Праће се да ли се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке, односно да ли се у пракси контролне активности заиста спровode.	95,74	100,00	81,58	83,85	94,44	84,54	81,94	84,05	83,05	69,73	76,70	73,89	80,83	94,85
Руководиоци и остали запослени праће да ли контролне активности функционишу на предвиђени начин.	87,23	100,00	72,37	73,39	91,67	79,38	76,65	74,53	77,97	60,70	71,52	66,61	72,01	90,72
Руководиоци праће остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају.	100,00	100,00	88,16	85,04	100,00	91,75	89,43	86,41	92,66	73,24	89,32	81,00	84,69	97,94
Руководиоци праће поштовање закона и прописа.	100,00	100,00	90,79	94,80	100,00	97,94	96,92	95,20	98,31	92,14	96,44	94,37	94,94	100,00
Руководство редовно и благовремено од запослених добија информације о остваривању (или неостваривању) радних задатака, ризицима, неправилностима и сл.	97,87	100,00	86,84	84,01	97,22	90,72	86,78	85,16	86,44	78,60	86,41	82,10	84,19	97,94
Анализирају се разлози евентуалног неостваривања циљева.	87,23	100,00	81,58	77,34	88,89	89,69	79,74	78,64	74,58	62,71	75,73	68,36	75,38	86,60
У извештајном периоду је вршено самооцењивање ФУК-а (независно од процеса годишњег извештавања).	21,28	25,00	22,37	25,47	25,00	25,77	14,10	24,19	27,12	22,74	19,42	22,51	23,65	25,77
Процењује се да ли су забележени изузеци, односно одступања од утврђених процедура и правила оправдани.	48,94	75,00	44,74	35,56	44,44	56,70	37,89	37,44	34,46	31,44	32,69	32,29	35,80	37,11
У случају да су изузеци чести, руководство предузима активности поводом тога (нпр. измена процедуре, скретање пажње).	42,55	75,00	43,42	36,15	58,33	57,73	50,22	39,19	40,11	33,44	37,22	35,61	38,06	45,36
У извештајном периоду је вршена процена безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре.	55,32	75,00	53,95	36,69	61,11	57,73	49,34	40,18	46,33	25,42	36,25	31,92	37,56	58,76
Праће се реализација активности предвиђених акционим планом за ФУК и анализирају се разлози евентуалног одступања од акционог плана.	51,06	50,00	44,74	34,69	75,00	49,48	26,43	35,81	41,24	35,62	41,75	38,28	36,59	59,79
Успостављена је функција интерне ревизије.	46,81	100,00	30,26	10,73	80,56	39,18	29,52	16,34	50,28	15,22	33,66	26,20	19,47	79,38
У извештајном периоду је вршена интерна ревизија у организацији.	42,55	100,00	25,00	8,67	69,44	35,05	20,70	13,25	32,77	10,37	29,45	19,46	15,22	62,89
У извештајном периоду је вршена екстерна ревизија (ДРИ и/или екстерна ревизија коју је вршила независна ревизорска кућа).	53,19	100,00	17,11	6,94	94,44	56,70	18,06	12,86	84,18	19,40	77,35	46,49	23,54	83,51
Ништа од наведеног.	0,00	0,00	9,21	3,96	0,00	2,06	2,20	3,73	1,13	5,02	2,27	3,60	3,69	0,00
У складу са горе датим одговорима узети са принципом 16 (питање 20.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин праће и оцењује функционисање ФУК-а.	3,89	4,00	3,62	3,47	4,22	3,67	3,41	3,50	3,75	3,39	3,60	3,51	3,51	3,98

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 - СВИ КЈС	ПРИОРИТЕТНИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Организација прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора (интерних или екстерних).	74,47	100,00	68,42	63,96	83,33	76,29	61,23	64,92	68,93	61,37	66,34	64,02	64,64	74,23
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се благовремено достављају руководству.	68,09	100,00	52,63	51,98	72,22	65,98	50,22	53,13	54,24	52,17	52,75	52,68	52,99	61,86
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а су доступне надзорном/управном одбору.	/	66,67	100,00	45,58	52,00	46,97	35,43	44,14	/	45,42	38,70	42,96	43,69	/
Разматрају се препоруке интерне ревизије.	95,00	100,00	89,47	88,13	96,00	97,06	97,87	91,91	98,28	95,16	92,31	94,79	93,08	95,08
Разматрају се препоруке екстерне ревизије.	92,00	100,00	84,62	84,38	97,06	98,18	90,24	90,00	99,33	91,38	95,40	95,63	93,53	96,30
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се достављају одговорнима и надлежнима за отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	59,57	100,00	52,63	36,64	69,44	60,82	40,09	39,58	53,67	38,29	46,93	43,27	40,75	61,86
Идентификовани недостаци ФУК-а (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.) се анализирају и утврђују узроци.	55,32	100,00	53,95	38,10	66,67	65,98	43,17	41,17	47,46	37,96	49,51	42,80	41,69	55,67
Неадекватне процедуре контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности).	63,83	100,00	52,63	36,10	75,00	72,16	50,66	40,82	48,02	35,62	45,31	40,41	40,69	64,95
Запослени могу дати своје предлоге за унапређење ФУК-а.	87,23	100,00	72,37	62,60	75,00	69,07	63,88	64,07	79,66	60,54	71,84	66,88	64,96	83,51
Правовремено се одређује одговор организације (адекватне радње) усмерен на отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	55,32	100,00	46,05	33,66	55,56	58,76	39,21	36,34	43,50	36,62	40,13	38,75	37,24	55,67
Прихваћене препоруке интерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	95,00	100,00	78,95	80,63	92,00	94,12	93,62	86,08	94,83	85,48	85,71	88,15	86,92	93,44
Прихваћене препоруке екстерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	88,00	100,00	84,62	81,25	88,24	92,73	90,24	86,33	91,95	91,38	89,96	90,87	89,18	87,65
Радње на отклањању уочених недостатака/слабости ФУК-а (неузависно за спровођење препорука интерне и/или екстерне ревизије) се благовремено спроводе.	68,09	100,00	50,00	38,37	61,11	65,98	43,17	41,42	61,58	41,81	52,10	47,97	43,50	61,86
Прати се спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости.	78,72	100,00	56,58	48,62	72,22	69,07	58,59	51,76	64,41	51,51	58,58	55,63	52,99	74,23
У случају да адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство.	63,83	100,00	47,37	38,70	63,89	67,01	51,54	42,41	50,28	43,31	49,84	46,31	43,65	62,89
Ништа од наведеног.	2,13	0,00	21,05	21,73	2,78	5,15	10,57	19,21	3,95	15,22	7,12	11,07	16,63	3,09
У складу са горе датим одговорима узети 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.	3,87	4,50	3,50	3,10	3,89	3,67	3,17	3,18	3,59	3,26	3,45	3,37	3,24	3,80

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

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА						
КЈС		Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	Да ли се решавају потврђене неправилности? (одговарају само организације које су имале потврђене сумње на неправилности)	Потврђене неправилности су решаване:		
				унутар организације	ван организације	унутар и ван организације
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	10,64	66,67	20,00	0,00	80,00
	ООСО	0,00	/	/	/	/
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	6,58	71,43	66,67	0,00	33,33
	ИКБС	4,01	69,38	68,07	0,84	31,09
	ЈП	30,56	100,00	66,67	0,00	33,33
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	11,34	78,57	50,00	0,00	50,00
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	17,62	91,84	63,04	0,00	36,96
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	6,26	75,61	64,50	0,50	35,00
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	8,47	80,00	84,21	0,00	15,79
	ИКБС	5,18	60,94	73,91	4,35	21,74
	ОСТАЛИ КЈС	9,71	81,58	62,86	0,00	37,14
	ЛОКАЛ - УКУПНО	7,01	70,49	72,00	2,00	26,00
УКУПНО - СВИ КЈС		6,50	73,91	67,00	1,00	32,00

## Прилог 3. Преглед о успостављању ИР код КЈС

### ЦЕНТРАЛНИ НИВО

Табела 1. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС на централном нивоу у 2022. 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	27 <sup>30</sup>	19	118	64
	ООСО	4	4	4	38	28
	Остали ДКБС	70	26	22	32	25
	ИКБС <sup>31</sup>	983	17	13	13	13
	ЛП на централном нивоу	39	31	28	125	91
	Други и остали КЈС	57	35	26	67	58
	Корисници РФЗО	173	71	24	114	74
	<b>Укупно</b>	<b>1355</b>	<b>211</b>	<b>136</b>	<b>507</b>	<b>353</b>

ИР је нормативно успостављена у 23 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, а функционално у 15 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, у којима је систематизовано 118 радних места за послове ИР, а попуњено 64. ИР је нормативно и функционално успостављена у свим ООСО код којих је систематизовано 38 радних места, а ИР обавља 28 интерних ревизора. Код свих осталих КЈС на централном нивоу, осим министарстава са наведене 4 управе у саставу и ООСО, нормативно је успостављена функција ИР код 180, а функционално код 113 корисника; систематизовано је 507 радних места, а ревизију обавља 353 интерних ревизора.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 8% у броју нормативно успостављених функција ИР, 9% у броју функционално успостављених функција ИР, као и раст од 6% у броју систематизованих радних места, али и стагнација у броју попуњених радних места за послове ИР у 2022. у односу на 2021. годину. Овом расту највише је допринео раст код категорије корисника РФЗО, тј. здравствених установа у јавном сектору.

<sup>30</sup> Овај број обухвата нормативно успостављену ИР у 23 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).

<sup>31</sup> 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 ДКБС у складу са чланом 5. став 3. Правилника ИР.

## МИНИСТАРСТВА

Сва министарства су доставила Годишње извештаје. У министарствима укупно је систематизовано 77 радних места за послове ИР, а ИР обавља 44 интерних ревизора; у односу на претходну годину повећан је систематизован број радних места за 15%, али је опао број запослених интерних ревизора за 4%. У Министарству за људска и мањинска права и друштвени дијалог и Министарству за јавна улагања није нормативно успостављена функција ИР, а у Министарству за бригу о селу и Министарству науке, технолошког развоја и иновација је систематизован само један извршилац.

Табела 2. Функција ИР по министарствима у 2022. години

Назив министарства	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Број интерних ревизора
Министарство финансија	Да	Да	3
Министарство привреде	Да	Да	1
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Да	Да	2
Министарство заштите животне средине	Да	Не	0
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	Да	Да	2
Министарство рударства и енергетике	Да	Да	2
Министарство унутрашње и спољне трговине	Да	Не	1
Министарство правде	Да	Да	3
Министарство државне управе и локалне самоуправе	Да	Да	2
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	Не	Не	0
Министарство унутрашњих послова	Да	Да	10
Министарство одбране	Да	Да	4
Министарство спољних послова	Да	Не	0
Министарство за европске интеграције	Да	Да	1
Министарство просвете	Да	Да	3
Министарство здравља	Да	Да	3

Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	Да	Да	2
Министарство за бригу о породици и демографију	Да	Не	0
Министарство спорта	Да	Да	1
Министарство културе	Да	Да	4
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	Не	0
Министарство за јавна улагања	Не	Не	0

Функционална ИР је успостављена код 15 министарстава, а у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Као разлог за овакво стање, министарства су навела недостатак одговарајућих кадрова за прераспodelу 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. Поред дећи податке са претходном годином и поред повећања броја министарстава, у категорији министарстава се примећује благи пад у броју запослених интерних ревизора.

## ЛОКАЛНИ НИВО

Табела 3. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС ЈЛС у 2022. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	136	82	55	178	114
	ИКБС ЈЛС <sup>32</sup>	321	0	0	0	0

<sup>32</sup> 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 ИР.

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	196	91	47	108	91
	<b>Укупно</b>	<b>653</b>	<b>173</b>	<b>102</b>	<b>286</b>	<b>205</b>

Од пристиглих 136 извештаја из АПВ, града Београда, градова и општина, код 82 ДКБС ЈЛС нормативно је успостављена функција ИР, а 55 ДКБС ЈЛС има функционално успостављену ИР. Укупан број систематизованих радних места за послове ИР је 146, а број попуњених радних места износи 100.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, може се уочити раст од 6% у броју нормативно успостављених ИР и 15% у броју функционално успостављених ИР, раст од 12% у броју систематизованих радних места и 11% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2022. у односу на 2021. годину.

Као што се може видети из Табеле 4, АПВ има успостављену нормативну и функционалну ИР у складу са Правилником ИР. Што се тиче градова, сви су доставили Годишње извештаје за 2022. годину. Од оних који су послали годишњи извештај, 12 градова није нормативно успоставило ИР у складу са Правилником ИР, тј. јединицу за ИР са минимум три систематизована радна места. Такође, 20 од укупно 28 градова нема попуњену јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

**Табела 4.** Функција ИР код најзначајнијих КЈС на локалном нивоу у 2022. години

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора
АП Војводина	Да	Да	4
Град Београд	Да	Да	13
Нови Сад	Да	Да	5
Ниш	Да	Да	3
Суботица	Да	Да	2
Крагујевац	Да	Да	8
Нови Пазар	Да	Да	4
Крушевац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Врање	Да	Да	2
Кикинда	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0
Панчево	Да	Да	2

Сремска Митровица	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	2
Лозница	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Пирот	Да	Да	3
Пожаревац	Да	Да	1
Прокупље	Да	Да	2
Јагодина	Не	Не	0
Ужице	Да	Да	5
Зрењанин	Да	Да	3
Бор	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Ваљево	Да	Да	2
Чачак	Не	Не	0
Лесковац	Не	Не	0
Вршац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Краљево	Да	Да	1
Шабац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Смедерево	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0
Сомбор	Да	Да	2
Зајечар	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1

## БРОЈ РЕВИЗОРА КОД КЈС

У Табели 5, приказан је укупан број КЈС на нивоу целог јавног сектора који имају функционално успостављену функцију ИР и минимум једно попуњено радно место интерног ревизора, односно 232 КЈС<sup>33</sup>. Процентуално, КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора, је 64%, са два интерна ревизора је 19%, док је са три и више интерних ревизора 17%. У односу на претходну годину, забележен је пораст у категорији јединица за ИР са два ревизора, који је генерисан смањењем броја јединица за ИР са три ревизора, што говори о процесу отежаног занављања кадрова, било због одласка у пензију, преласка на друга радна места или напуштања организације.

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

<sup>33</sup> Функционалну ИР има укупно 238 КЈС. Разлика је настала због тога што послове ИР код појединих КЈС обављају појединачна лица на основу уговора.



КЈС		1 ревизор	2 ревизора	3 и више ревизора
<b>Централни ниво</b>	Министарства са органима управе у саставу	4	5	11
	ООСО	1	0	3
	Остали ДКБС	8	4	2
	ИКБС	14	0	0
	ЈП на централном нивоу	9	3	9
	Други и остали КЈС	22	2	4
	Корисници РФЗО	25	4	4
	<b>Укупно</b>	<b>82</b>	<b>18</b>	<b>33</b>
<b>Локални ниво</b>	ДКБС ЈЛС	34	8	6
	ИКБС ЈЛС	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	33	17	1
	<b>Укупно</b>	<b>67</b>	<b>25</b>	<b>7</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>149</b>	<b>43</b>	<b>40</b>
<b>Укупно КЈС са попуњеним радним местима ИР</b>		<b>232</b>		

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

(заглавље корисника јавних средстава)

### ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О ОБАВЉЕНИМ РЕВИЗИЈАМА И АКТИВНОСТИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

за 2022. годину

#### ОПШТИ ДЕО

1. ОПШТИ ПОДАЦИ О КОРИСНИКУ ЈАВНИХ СРЕДСТАВА:	
Пун назив корисника јавних средстава и адреса седишта:	
Руководилац корисника јавних средстава (назив функције, име и презиме):	
Назив јединице за интерну ревизију/име и презиме интерног ревизора <sup>34</sup> :	
Руководилац јединице за интерну ревизију (назив функције, име и презиме):	
Телефон јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:	Електронска адреса јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:
Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБКЈС) из Списка корисника јавних средстава:	
Укупан износ планираних расхода за извештајни период (за корисника јавних средстава), у динарима:	
Укупан број планираних извршилаца на систематизованим радним местима код корисника јавних средстава <sup>35</sup> , на дан 31. децембар:	
Укупан број извршилаца на попуњеним радним местима код корисника јавних средстава, на дан 31. децембар:	

<sup>34</sup> У случају да није успостављена јединица за ИП.

<sup>35</sup> Из интерног општег акта корисника јавних средстава.

<b>2. ПОДАЦИ О ЈЕДИНИЦИ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ И ИНТЕРНИМ РЕВИЗОРИМА</b>	
2.1. Интерна ревизија је нормативно успостављена <sup>36</sup> :	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.2. Ако је одговор ДА, навести назив, број и датум акта:	
2.3. Навести број полазника који су у поступку обуке за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору: <sup>37</sup>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- теоријска</li> <li>- теоријска и практична</li> </ul>	
2.4. Интерна ревизија успостављена је на један од следећих начина:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>1) <input type="checkbox"/> успостављањем независне јединице за интерну ревизију</li> <li>2) <input type="checkbox"/> интерни ревизор</li> <li>3) <input type="checkbox"/> оснивањем заједничке јединице за интерну ревизију више корисника јавних средстава <ul style="list-style-type: none"> <li>- У случају да је закључен споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију, навести називе КЈС који оснивају заједничку јединицу, број и датум споразума:</li> </ul> </li> <li>4) <input type="checkbox"/> споразумом о обављању послова интерне ревизије са другим корисником јавних средстава. <ul style="list-style-type: none"> <li>- У случају да је закључен споразум о обављању послова интерне ревизије са другим КЈС, навести назив тог КЈС, број и датум споразума:</li> </ul> </li> <li>5) <input type="checkbox"/> ништа од наведеног</li> </ul>	
2.5. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор организационо и функционално је директно и искључиво одговорна руководиоцу корисника јавних средстава?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.6. Ако је одговор НЕ, навести коме је одговорна и разлог:	
2.7. Уколико је КЈС директни буџетски корисник, који има индиректне буџетске кориснике у својој надлежности, да ли јединица за интерну ревизију, на основу процене ризика у складу са сопственим планом рада, врши послове интерне ревизије код индиректних буџетских корисника у својој надлежности? <sup>38</sup>	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
2.9. Радно место руководиоца јединице за интерну ревизију је попуњено?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.10. Ако је одговор ДА, да ли руководиоца јединице за интерну ревизију испуњава услове у погледу радног искуства прописане чланом 22.	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

<sup>36</sup> Нормативно успостављена интерна ревизија је интерна ревизија која је успостављена актом о систематизацији и опису радних места организације или споразумом о обављању интерне ревизије у складу са чланом 3. тач. 2) и 3) Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13).

<sup>37</sup> Укључујући и полазнике којима је поступак обуке почео пре периода извештавања и који је још у току.

<sup>38</sup> Попуњавају само КЈС који су ДКБС и који у својој надлежности имају ИКБС.

Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011 и 106/2013)?				
2.11. Кадровска попуњеност и вредновање радних места интерних ревизора у јединици интерне ревизије/интерни ревизор (уписати бројчане податке):				
Назив радног места	Систематизовани (планирани) број извршилаца	Попуњени број извршилаца	Коефицијент радног места	Висина основице за обрачун зараде (у децембру)
1	2	3	4	5
Доставите списак са именом, презименом, називом радног места и бројем сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору <sup>39</sup> , за све запослене на пословима интерне ревизије у извештајном периоду - у прилогу овог извештаја.				
2.12. Интерни ревизори обављају искључиво послове интерне ревизије?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.13. Ако је одговор НЕ, навести које послове и разлог обављања:				
2.14. Интерни ревизори имају потпуно, слободно и неограничено право приступа:				
а) целокупној документацији и евиденцијама				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
б) подацима и информацијама на свим носиоцима података				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
ц) руководиоцу корисника јавних средстава				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
д) особљу (руководиоцима и запосленима)				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
е) материјалној имовини				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.15. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
<b>3. ПРИМЕНА СТАНДАРДА И МЕТОДОЛОГИЈЕ РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ</b>				
<b>Примена Приручника за интерне ревизоре</b>				
3.1. Интерни ревизори користе Приручник за интерне ревизоре, који је израдила Централна јединица за хармонизацију?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

<sup>39</sup> Заводни број сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору се уноси само за запослене на пословима интерне ревизије који су стекли ово звање у складу са Правилником о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС“, број 9/2014).

3.2. Интерни ревизори користе друге приручнике, осим Приручника за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.3. Ако је одговор ДА, навести назив приручника и разлог коришћења:	
3.4. Интерни ревизори у обављању појединачног ревизорског ангажмана у потпуности се придржавају фаза ревизорског поступка предвиђених Приручником за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.5. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
<b>Повеља интерне ревизије</b>	
3.6. Руководилац корисника јавних средстава и руководилац јединице за интерну ревизију/интерни ревизор потписали су повељу интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.7. Ако је одговор ДА, доставити повељу у прилогу овог извештаја.	
3.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
<b>Примена стандарда интерне ревизије и Етичког кодекса за интерну ревизију</b>	
3.9. Да ли интерни ревизори спроводе ревизију у складу са међународним стандардима интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.10. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.11. Да ли су сви интерни ревизори потписали Етички кодекс интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.12. Да ли интерни ревизори у раду примењују начела и правила Етичког кодекса за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.13. Ако је одговор НЕ, навести разлоге и случајеве непримењивања:	
<b>Примена методолошких алата Централне јединице за хармонизацију</b>	
3.14. Да ли у обављању интерне ревизије користите методолошке алате, који су доступни на web-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?	
1) <input type="checkbox"/> Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију;	
2) <input type="checkbox"/> Алати за ревизију ИПА фондова Европске уније;	
3) <input type="checkbox"/> Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката - „хоризонтална ревизија“;	
4) <input type="checkbox"/> Алати за извођење ревизија информационих система и система безбедности информација код корисника јавних средстава.	
<b>Обављање интерне ревизије</b>	
3.15. Стратешки план интерне ревизије израђен је на основу процене ризика?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.16. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.17. Стратешки план интерне ревизије одобрио је руководилац корисника јавних средстава у складу са одредбама члана 24. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

3.18. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.19. Стратешки план интерне ревизије је интерно доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет странама организације...)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.20. Годишњи план интерне ревизије израђен је на основу одобреног стратешког плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.21. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.22. Годишњи план интерне ревизије одобрио је руководилац корисника јавних средстава у складу с одредбама члана 25. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.23. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.24. Годишњи план интерне ревизије је доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет странама организације...)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
<b>Извршење годишњег плана интерне ревизије<sup>40</sup></b>	
3.25. Укупан број планираних услуга уверавања према годишњем плану:	
3.26. Укупан број накнадно планираних („по захтеву“) услуга уверавања:	
3.27. Укупан број обављених услуга уверавања за које су сачињени коначни ревизорски извештаји:	
3.28. Разлози неизвршавања планираног броја услуга уверавања (навести разлоге):	
3.29. Укупан број обављених саветодавних услуга за које су сачињени извештаји:	
3.30. Да ли се руководиоцу корисника јавних средстава редовно достављају ревизорски извештаји за услуге уверавања и ревизорски извештаји за саветодавне услуге?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.31. Одговорно лице субјекта ревизије попуњава и одлучује о Плану извршења препорука у коме су наведене прихваћене препоруке и радње које је потребно предузети, одговорна лица за извршење препорука и рокови?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.32. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.33. За дате препоруке у ревизорским извештајима јединица за интерну ревизију/интерни ревизор води евиденцију са подацима потребним за праћење примене препорука?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.34. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.35. Број извршених услуга уверавања за праћење извршења препорука („follow up“ ревизија):	

<sup>40</sup> Односи се на годину за коју се овај годишњи извештај подноси.

3.36. Број препорука које су накнадно праћене (путем „follow up“ ревизија) из претходног извештајног периода?	
<b>Број датих препорука и број спроведених препорука у извештајном периоду</b>	
3.37. Број датих препорука у ревизорским извештајима <sup>41</sup> :	
3.38. Број неприхваћених препорука у ревизорским извештајима:	
3.39. Број спроведених препорука:	
3.40. Број датих препорука којима није истекао рок за спровођење до 31. 12.2022. године:	
3.41. Број датих препорука којима је истекао рок за спровођење до 31. 12.2022. године:	
3.42. Ако постоје неспроведене препоруке, којима је истекао рок за спровођење, навести разлоге неспровођења:	
<b>Спровођење препорука из претходног извештајног периода:</b>	
3.43. Број спроведених препорука које су дате у претходном извештајном периоду (у 2021. години), а спроведене су у овом извештајном периоду (у 2022. години):	
3.44. Ако постоје неспроведене препоруке из претходног извештајног периода којима је истекао рок за спровођење, у овом извештајном периоду, навести разлоге неспровођења:	
<b>Ревизорски одбор</b>	
3.45. Да ли је образован ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.46. Да ли је ревизорски одбор састављен од независних чланова, са одговарајућим стручним квалификацијама?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.47. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са стратешким и годишњим планом интерне ревизије пре одобрења плана?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.48. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са извршењем годишњег плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.49. Навести послове ревизорског одбора:	
<b>Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора<sup>42</sup></b>	
3.50. Да ли интерна ревизија КЈС води евиденцију о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у складу са чланом 10. став 2. Правилника о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 15/2019)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
<b>Оцена квалитета рада јединице за интерну ревизију:<sup>43</sup></b>	

<sup>41</sup> Укупан број датих препорука у извештајном периоду мора бити једнак збиру препорука из свих обављених ревизија у извештајном периоду приказаних у Посебном делу: Преглед обављених ревизија.

<sup>42</sup> Попуњавају КЈС код којих запослени интерни ревизори поседују сертификат о стеченом знању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору.

<sup>43</sup> Попуњавају КЈС који имају успостављену јединицу за ИР.

3.51. Да ли је руководилац јединице за интерну ревизију утврдио програм за оцену квалитета рада јединице за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.52. Да ли руководилац интерне ревизије спроводи интерно оцењивање (стални прегледи и периодично самооцењивање) у складу са чланом 19. став 2. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.53. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.54. Да ли је у КЈС спроведена екстерна оцена квалитета 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 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
<b>Препоруке из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину<sup>44</sup></b>	
3.55. Да ли сте упознати са садржином препорука датим корисницима јавних средстава из Консолидованог годишњег извештаја за 2021. годину?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.59. Да ли спроводите дате препоруке из области интерне ревизије из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину, које се односе на вашу организацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.60. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
<b>Преглед обављених ревизија и саветодавних услуга</b>	
Преглед обављених услуга уверавања и саветодавних услуга приказати у <b>ПОСЕБНОМ ДЕЛУ</b>	
<b>4. ПРЕДЛОЗИ ЗА РАЗВОЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ</b>	
4.1. Навести укратко активности које су планиране или реализоване у погледу развоја интерне ревизије у вашој организацији:	
4.2. Ваши предлози за развој и унапређење интерне ревизије (уопштено):	
<b>НАПОМЕНЕ:</b>	
<b>5. Мишљење интерне ревизије о нивоу успостављености финансијског управљања и контроле унутар корисника јавних средстава</b>	

<sup>44</sup> Текст Консолидованог годишњег извештаја за 2021. годину је доступан на интернет страници: [https://www.mfin.gov.rs//upload/media/6jh9Z7\\_6336a07d4be6f.pdf](https://www.mfin.gov.rs//upload/media/6jh9Z7_6336a07d4be6f.pdf)



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

\_\_\_\_\_  
(потпис руководиоца јединице за интерну ревизију/интерног  
ревизора)

\_\_\_\_\_  
(потпис руководиоца корисника јавних средстава и печат)

## ПОСЕБНИ ДЕО

1. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ УСЛУГА УВЕРАВАЊА (РЕВИЗИЈА) <sup>45</sup>									
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 <sup>46</sup> :									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке: <sup>47</sup>									
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:									

<sup>45</sup> Умножити табелу 2 према потреби, односно броју обављених услуга уверавања (ревизија).

<sup>46</sup> 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.**

<sup>47</sup> Уписати текст препорука из резимеа ревизорског извештаја.

**2. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ 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 УСЛУГА<sup>48</sup>

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:

<sup>48</sup> 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)<sup>49</sup>

<b>Ред. бр.</b>	<b>Име</b>	<b>Презиме</b>	<b>Назив радног места</b>	<b>Број сертификата ОИРyЈС</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

---

<sup>49</sup> Умножити поља табеле 5 према потреби, односно броју запослених на пословима интерне ревизије.

## Прилог 5. Изјава о интерним контролама

*Назив корисника јавних средстава*

Прилог 1а

Изјава о интерним контролама за *година* годину<sup>50</sup>

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за *година* годину *назив КЈС-а*, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије<sup>51</sup>, за *година* годину, као и других доступних информација

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

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

*У место,  
датум*

\_\_\_\_\_  
(потпис руководиоца  
корисника јавних средстава)

*име и презиме руководиоца КЈС  
назив функције руководиоца КЈС*

<sup>50</sup> Образац Изјаве о интерним контролама која се доставља ако нису уочене слабости у систему интерних контрола

<sup>51</sup> Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину<sup>52</sup>

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину назив *KJC-a*, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије<sup>53</sup>, за година годину, као и других доступних информација

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

Изјављујем да сам стекао/ла увереност у разумној мери о нивоу усклађености система финансијског управљања и контроле са међународним стандардима интерне контроле и да у систему интерних контрола постоје одређене слабости<sup>54</sup> које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року.

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

У место,  
датум

\_\_\_\_\_  
(потпис руководиоца  
корисника јавних средстава)

име и презиме руководиоца *KJC*  
назив функције руководиоца *KJC*

<sup>52</sup> Образац Изјаве о интерним контролама која се доставља ако су уочене слабости у систему интерних контрола

<sup>53</sup> Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

<sup>54</sup> Оцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле којима нисте задовољни, слабости на које су указале ревизије или су уочене у самој организацији и сл.



## Прилог 6. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. годину

ЦЈХ редовно прати препоруке дате од стране ЕК у оквиру процеса придруживања у контексту поглавља 32 – Финансијски надзор. Од 9 препорука, праћење њих 7 је у надлежности ЦЈХ и директно се тиче нивоа имплементације ИФКЈ. Остале препоруке нису у директној надлежности ЦЈХ, али ЦЈХ активно учествује у њима. Најзначајније препоруке за ИФКЈ за 2022. годину су:

<b>Препорука 1</b>	<b>МФИН треба да настави своје активно учешће у акцијама које се односе на спровођење управљачке одговорности.</b>
<b>Статус</b>	Реализовано, континуиран рад.
<b>Праћење</b>	МФИН је активни члан Оперативне групе за управљачку одговорност, и активно се ангажовао у процесу припреме Анализе стања и Мапе пута за унапређење управљачке одговорности. Такође, у РГ Владе која је у формирању, МФИН ће имати своје представнике.
<b>Препорука 2</b>	<b>Проширити имплементацију колегијалних прегледа квалитета функције ИР у оквиру корисника јавних средстава и обезбедити одрживост усвајањем регулативе за поједностављење (олакшавање) и стандардизацију процеса.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	За извештајни период који се односи на 2022. годину реализовано је шест оцена квалитета рада јединица за ИР од којих је једна спроведена по методологији колегијалног прегледа. Оцена квалитета је спроведена у следећим организацијама: РФЗО, ПИО, НСЗ, МДУЛС (колегијални преглед), МУП, МПШВ. Усвајање и примена правилника којим надзор над радом ИР треба да буде прописан, је у директној вези са обезбеђивањем одрживог модела финансирања колегијалног прегледа.
<b>Препорука 3</b>	<b>Осигурати пуну усклађеност правног основа ИФКЈ са хоризонталним правним оквиром.</b>
<b>Статус</b>	Реализација је у току.
<b>Праћење</b>	Ангажован је експерт из области ИФКЈ који израђује анализу усклађености прописа из области ИФКЈ са хоризонталним правним оквиром.
<b>Препорука 4</b>	<b>Успоставити ефикасну функцију ИР у свим централним буџетским институцијама – основати јединице за интерну ревизију и попунити капацитете (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2021.).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	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. ЦЈХ је, у оквиру ПРУЈФ за 2021-2025. годину, одредила активности које су већ у току, а имају за циљ израду и спровођење побољшаног процеса сертификације интерних ревизора, ефикаснију организацију ИР у јавном сектору. ЦЈХ континуирано ради на системском побољшању положаја интерних ревизора и повећању атрактивности позива и

	конкурентности услова рада. Предвиђена је измена прописа којом би се овај процес убрзао.
<b>Препорука 5</b>	<b>Благовремено спроводити препоруке ИР и наставити рад на осигурању квалитета интерне ревизије (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2021.).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	<p>Како би се препоруке ИР спроводиле правовремено битно је да постоји свест руководиоца о значају и улози ИР. ЦЈХ активно ради на подизању знања и свести руководиоца и запослених о значају ИФКЈ кроз обуке и методолошке материјале. ЦЈХ је унапредила и објавила Смернице за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР као и Модел за интерну оцену квалитета рада ИР на интернет страници МФИН/ЦЈХ.</p> <p>ЦЈХ, такође, редовно прати кроз КГИ спровођење препорука ИР код КЈС. Од укупно 6.488 датих препорука у 2022. години, сви КЈС су укупно спровели 3.527 препорука, што чини 54% укупно датих препорука.</p> <p>Посматрајући поједине категорије КЈС, може се приметити да су ООСО наставиле са позитивном трендом у имплементацији препорука. У односу на претходну годину, ООСО су задржале висок степен спроведених препорука од 85%. Овакав показатељ говори о високој свести руководства ООСО о важности ИР и њихових извештаја и препорука за руководство и организацију.</p> <p>Највећи проценат, када је реч о препорукама које нису спроведене, је код категорије министарстава са органима управе у саставу, што указује на недовољно разумевање значаја за отклањања утврђених слабости у пословним процесима. Такође је крајем 2022. године формирана нова Влада, са новом структуром министарстава, тако да део препорука није могао бити спроведен због промена надлежности.</p>
<b>Препорука 6</b>	<b>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 2021.).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	<p>Годишњим извештајима које достављају КЈС прати се да ли су корисници упознати са препорукама ЦЈХ из КГИ и да ли се спроводи препорука ЦЈХ да се унапреди сегмент управљања ризицима у оквиру организације.</p> <p>Од укупног броја КЈС који су доставили извештаје, 73,21% 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. Међутим, спровођење препорука које се односе на унапређење сегмента управљања ризицима, додатно ангажовање адекватних ресурса у процесу успостављања и унапређења система ФУК као и редовно ажурирање АП није на адекватном нивоу и том сегменту потребна су додатна унапређења.</p> <p>ЦЈХ ће спроводити даље мере у циљу побољшања резултата у управљању ризицима код КЈС, што је у оквиру ПРУЈФ мере 4.1 Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора</p>

	таргетирано активношћу 4.1.3 Унапређивање управљања ризицима код приоритетне групе КЈС на централном нивоу кроз директну подршку пројекта. Унапређењу капацитета на централном нивоу допринеће и активност 4.1.4 Израда практичних методолошких алата/производа знања из финансијског управљања и контроле прилагођених специфичностима појединих значајних група ИКБС на централном нивоу (одабрани ресори). За локални ниво предвиђена је активност 4.1.5 Подршка успостављању и унапређењу система ФУК на локалном нивоу.
<b>Препорука 7</b>	<b>Побољшати употребу годишњег извештаја ЦЈХ као алата за унапређење ИФКЈ и осигурати његово благовремено објављивање.</b>
<b>Статус</b>	Реализовано (колико је било могуће).
<b>Праћење</b>	<p>Све најважније категорије КЈС у складу са листом КЈС Управе за трезор, обухваћене су анализама стања ФУК и ИР које спроводи ЦЈХ, и у оквиру тога су приказане слабости а КЈС су дате препоруке за успостављање и унапређење система ФУК и за ИР. КГИ се Закључком усваја на Влади, а претходно се разматра на одговарајућим одборима Владе. Закључак Владе којим се КГИ усваја садржи сиже најбитнијих препорука које се достављају кључним КЈС на реализацију.</p> <p>Извештај је комплексан, детаљан и заснован на напредним и опсежним анализама. Његов садашњи изглед је последица препорука ЕК и рада са СИГМА, али и континуираног унапређивања од стране ЦЈХ. То су разлози због којих његова припрема дуго траје. Увођењем апликације за електронско извештавање је убрзан поступак иницијалне обраде података, и смањене су грешке у обради, али ниво анализа је паралелно додатно унапређен. Извештавање о стању ФУК за 2022. годину је унапређено новим односно измењеним обрасцем ФУК извештаја. Промењена је структура и начин попуњавања ФУК извештаја што омогућава корисницима да на ефикасан и објективан начин оцене примену принципа КОСО оквира у својој организацији. Евентуално бржа израда извештаја била би могућа када би се рок за подношење од стране КЈС померио унапред што није могуће због календара финансијског извештавања и преклапања које би настало. Имајући у виду да су готово све препоруке дугорочније од једне године и да извештај прати стање у ИФКЈ које се одвија спорим процесом што је неизбежно, убрзањем његовог објављивања се не би добило много.</p>
Најзначајније препоруке ЕК за 2022. годину у чијем спровођењу ЦЈХ активно учествује али није главни носилац активности:	
<b>Препорука 8</b>	<b>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 2021.).</b>
<b>Статус</b>	Реализација је у току.
<b>Праћење:</b>	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. Рад на Мапи пута за ову област је представљао предуслов па

	су одложене активности по овом питању у складу са очекиваним формирањем РГ Владе. За детаље погледати део <a href="#">3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности</a> .
<b>Препорука 9</b>	<b>Уградити управљачку одговорност у административну културу (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2021.).</b>
Статус	Реализација је у току.
Праћење:	За детаље погледати део <a href="#">3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности</a> .

## Прилог 7. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2021. годину

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

<b>Препорука 1</b>	Свест руководиоца КЈС о значају успостављања система ФУК по КОСО оквиру је кључна за ефикасно успостављање/развој система. Неопходно је да се ангажују и одвоје адекватни ресурси, пре свега по питању времена запослених и организације посла, и да уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ (које се налазе на сајту МФИН/ЦЈХ), кроз редовно извештавање, достигну и демонстрирају КОСО стандарде који се примењују у њиховим организацијама. Ова препорука се приоритетно односи на КЈС који још увек не извештавају о систему ФУК, а који спадају у неку од следећих категорија КЈС: ДКБС РС, ЈЛС, ЈП али и сви остали КЈС преко 250 запослених.
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, делимично реализована препорука.
<b>Праћење</b>	<p>У 2022. години фокус ЦЈХ био је на унапређењу комуникације са КЈС и пружању подршке из области ИФКЈ. Акцент је био на обукама за руководиоце које су организоване на локалном нивоу и сагледавању квалитета стања ФУК код КЈС. За 2022. извештајну годину електронско извештавање је у потпуности функционално, а корисницима је од велике помоћи приликом попуњавања и достављања извештаја било Корисничко упутство (у писаном и видео облику) припремљено од стране ЦЈХ као и помоћ представника ЦЈХ који су током извештајног периода пружали сву неопходну подршку. Многи КЈС су документе електронски потписивали, што је омогућено 2021. године. Образац ФУК извештаја за 2022. годину је унапређен, промењени су структура и начин попуњавања извештаја, што омогућава корисницима да на ефикасан и објективан начин оцене примену принципа КОСО оквира у својој организацији.</p> <p>У 2022. години, дошло је до значајног пораста броја достављених извештаја у односу на све претходне извештајне циклусе. Најзначајније институције и даље редовно извештавају о својим ФУК системима, али постоје изузеци. Приоритетном кругу КЈС послати су дописи којим се обавештавају о обавези достављања годишњих извештаја за ФУК и ИР у складу са ЗоБС, као и да могу преузети материјале намењене за самоучење објављене на интернет страни МФИН/ЦЈХ, где је постављено и корисничко упутство за достављање извештаја електронским путем.</p> <p>У I кварталу 2023. године одржане су обуке у вези са годишњим извештавањем о стању ИФКЈ за 2022. годину. Дате су инструкције за израду и достављање извештаја. Обуке су одржане у Новом Саду, Нишу и Београду. На обукама су дате инструкције за правилно и објективно попуњавање извештаја и акценат је стављен на суштину и значај самооцењивања кроз извештаје који су најбољи алат за праћење успостављања и развоја система ФУК.</p>

	<p>Највећи проценат примене смерница из области ФУК идентификован је у групи ООСО и у групи ЈП и министарстава са органима управе у саставу. Група КЈС који су навели у својим годишњим извештајима да имају најмањи проценат примене смерница ЦЈХ су ИКБС и на централном и на локалном нивоу изузев примене Смерница за ФУК за мале кориснике јавних средстава. КЈС приликом успостављања ФУК, од методолошких материјала ЦЈХ, највише користе Смернице за управљање ризицима и Смернице управљање неправилностима, док су најмање у употреби биле Смернице о систему делегирања.</p> <p>Највећи проценат КЈС на централном нивоу који су навели да не користе ништа од доступних методолошких материјала за успостављање ФУК је из групе корисника средстава РФЗО, а на локалном нивоу ИКБС.</p>
<b>Препорука 2</b>	<p><b>Најзначајнији КЈС који још увек не извештавају ЦЈХ о успостављеном систему ФУК, треба да се што пре укључе у извештавање и да почну да унапређују систем ФУК у својој организацији, тежећи поштовању КОСО принципа по Приручнику за ФУК као и осталих методолошких алата које је произвела ЦЈХ.</b></p>
<b>Статус</b>	<p>Вишегодишња препорука, делимично реализована препорука.</p>
<b>Праћење</b>	<p>ЗобС прописује обавезу годишњег извештавања о стању система ФУК за све КЈС.</p> <p>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 2022. годину, чине 98,80% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2022. годину.</p> <p>Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 99,35% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 91,07% укупних реализованих расхода буџета општина.<sup>55</sup> ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,98% укупних прихода групе ЈП. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 88,42% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,96% укупног покрајинског буџета.</p> <p>Иако најзначајније институције у РС (које истовремено и обухватају највећи део буџета РС) редовно извештавају ЦЈХ о стању својих система ФУК, регулатива прописује обавезу извештавања ЦЈХ од стране свих КЈС у РС. Из групе најзначајнијих КЈС, поједини градови и ЈП нису доставили извештаје о стању својих система ФУК.</p> <p>За 2022. годину ФУК извештај нису доставили:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ЈП „Национални парк Копаоник“, Копаоник;</li> <li>2) Парк природе „Мокра Гора“ д.о.о, Мокра Гора</li> </ol>

<sup>55</sup> Без територије АП КиМ. С обзиром на то што организације са територије АП КиМ од 1999. године раде у отежаним условима и специфичним околностима, њихов начин рада је уређен специфичним одредбама и начином организације. Имајући у виду наведено, организације са територије АП КиМ нису биле у могућности да доставе своје годишње ФУК извештаје.

	<p>као и Град Прокупље док су Смедерево и Лозница, којима је дата препорука у претходном КГИ, испунили своју законску обавезу и ове године доставили годишњи извештај.</p> <p>Остатак ове категорије чине министарства и ООСО који су доставили своје годишње ФУК извештаје.</p>
<b>Препорука 3</b>	<b>Најзначајнији КЈС треба да унапреде своје капацитете и сопственим примером се представе као лидери и демонстрирају позитивне ефекте и вредност коју креирају интерне контроле.</b>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење.
<b>Праћење</b>	<p>Приоритетни КЈС су, када је у питању израда кључних докумената, у претходном периоду унапредили ниво организационе успостављености система ФУК. Удео организација из ове групе које имају сачињене мапе пословних процеса је у 2022. години 82,61% са растом од 16,36%. Рад на изради регистара ризика је испунило 78,26% приоритетних КЈС. АП је донет код 57,05% свих КЈС, односно 52,33% на централном и 68,12% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени документ, у случају министарстава са органима управе у саставу се стање и даље може описати, имајући њихов значај, као недовољно добро (58,54%). Код ЈП, АП постоји у две трећине субјеката (75,00%).</p>
<b>Препорука 4</b>	<p><b>Посматрајући категорију министарстава, неопходно је да у наредном периоду подигну ниво успостављености система ФУК. У том смислу је потребно да поједина министарства, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине основна документа:</b></p> <p><b>Закључком Владе 05 Број: 400-6711/2022 од 1. септембра 2022. године наложено је да:</b></p> <p><b>Мапе пословних процеса треба да сачине:</b></p> <p>Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова.</p> <p><b>Стратегију управљања ризицима:</b> Министарство унутрашњих послова, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство спољних послова, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу.</p> <p><b>Регистар ризика:</b> Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде и Министарство спољних послова.</p>
<b>Статус</b>	Делимично реализована препорука.

<b>Праћење</b>	<p>Према годишњим извештајима за 2022. годину мапе пословних процеса израдила је Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде док остала горе наведена министарства и даље нису израдила мапе пословних процеса. Потребно је истаћи, да по новом Закону о министарствима, Министарство просвете и Министарство науке, технолошког развоја и иновација су сада раздвојене, посебне организације.</p> <p><b>Регистар ризика</b> је израдила Министарство правде, док остала министарства наведена у Закључку Владе нису.</p> <p><b>Стратегију управљања ризицима</b> нису усвојила следећа министарства истакнута у Закључку Владе за 2021. годину: Министарство унутрашњих послова, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство спољних послова, Министарство за људска и мањинска права, Министарство за бригу о породици и демографију док је Министарство за бригу о селу усвојило Стратегију управљања ризицима.</p>
<b>Препорука 5</b>	<p><b>Потребно је да следећа ЈП, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Мапе пословних процеса:</b> ЈП „Национални парк Фрушка гора“, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина“, ЈВП „Србијаводе“, ЈП „Мрежа Мост“, ЈП ПЕУ „Ресавица“, Државна лутрија Србије д.о.о, „Метохија“ д.о.о. Београд и Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац;</li> <li>- <b>Стратегију управљања ризицима:</b> „Аеродроми Србије“ д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора“, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина“, ЈП „Србијаводе“, ЈП „Мрежа Мост“, Државна лутрија Србије д.о.о, Акционарско друштво „Електропривреда Србије“, Београд, ЈП „Електродистрибуција Србије“ д.о.о, Београд, Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и „Србија Воз“ а.д, као и</li> <li>- <b>Регистар ризика:</b> Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора“, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина“, ЈП „Србијаводе“, ЈП „Мрежа Мост“, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа“, Акционарско друштво „Електропривреда Србије“, Београд, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз“ а.д.</li> </ul>
<b>Статус</b>	Делимично реализована препорука.
<b>Праћење</b>	<p>Следећа ЈП наведена у Закључку Владе, нису ни у 2022. години сачинила:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Мапе пословних процеса:</b> ЈП „Мрежа – Мост“, „Државна лутрија Србије“ д.о.о. Београд, „Метохија“ д.о.о. Београд и Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац.</li> <li>- <b>Регистар ризика</b> нису израдила следећа ЈП: ЈП „Стара планина“ Књажевац, ЈП „Мрежа - Мост“, Државна лутрија Србије д.о.о. Београд, ЈП „Електродистрибуција Србије“ д.о.о, Београд, Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и „Србија Воз“ а.д.</li> <li>- <b>Стратегију управљања ризицима</b> нису сачинила следећа ЈП: Државна лутрија Србије д.о.о. Београд, ЈП „Електродистрибуција Србије“ д.о.о. Београд, Д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац и „Србија Воз“ а.д.</li> </ul>



<b>Препорука 6</b>	<p>У категорији градова, потребно је да следећи градови, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница сачине и усвоје:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Мапе пословних процеса:</b> Крушевац, Лесковац, Ваљево.</li> <li>- <b>Регистар ризика:</b> Ваљево, Вршац, Зајечар, Ниш, Нови Пазар и Панчево.</li> <li>- <b>Стратегију управљања ризицима:</b> Вршац, Нови Пазар и Панчево.</li> </ul>
<b>Статус</b>	Делимично реализована препорука.
<b>Праћење</b>	<p><b>Мапе пословних процеса</b> нису сачинили следећи градови поменути у Закључку Владе за 2021. годину: Лесковац, Ваљево.</p> <p><b>Регистар ризика</b> нису сачинили следећи градови: Нови Пазар, Зајечар.</p> <p><b>Стратегију управљања ризицима</b> није усвојио Град Нови Пазар.</p>
<b>Препорука 7</b>	<p>Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима коришћењем Смерница и алата који су припремљени и унапређени током 2018. и 2019. године. У том смислу, КЈС треба да усвоје Стратегију управљања ризицима, а за даљи процес управљања ризицима потребно је креирати регистар ризика и редовно га ажурирати. Потребно је увести 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.</p>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење
<b>Праћење</b>	<p>Чланом 7. Правилника ФУК, прописана је обавеза усвајања Стратегије управљања ризиком као и ажурирање исте сваке три године или у случају када се десе значајније промене. Више од половине КЈС (55,39%) је усвојило стратегију управљања ризиком, што представља значајан напредак. Као позитиван пример истичу се ООСО (100%) и ЈП (88,89%) док је пораст забележен и код сачињавања регистра ризика (9,41% у групи која редовно извештава). Рад на изради регистра ризика је потврдило 78,26% приоритетних КЈС. Укупни показатељи на централном нивоу лошији су од резултата на локалном нивоу, што се може објаснити лошим резултатима великог броја ИКБС на централном нивоу (у питању су пре свега школе и центри за социјални рад где је забележен већи пријем годишњих извештаја). ЦЈХ констатно ради на унапређењу методолошких материјала који су од помоћи КЈС у успостављању и развоју система ФУК, а кроз достављене годишње извештаје из године у годину анализира се проценат примене истих.</p>
<b>Препорука 8</b>	<p>Неопходно је да КЈС 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, определе и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду.</p>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење.
<b>Праћење</b>	АП је донет код 57,05% свих КЈС, односно 52,33% на централном и 68,12% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени документ, у случају министарстава

	<p>са органима управе у саставу, стање се и даље може описати, имајући њихов значај, као недовољно добро (58,54%). У две трећине ЈП постоји АП 75,00%). Постоји сумња да КЈС активности у вези са АП доживљавају једнократно уместо континуирано. Овај документ осим што користи приликом увођења ФУК, заједно са редовним спровођењем самооцењивања представља један од најкориснијих алата за унапређење система.</p> <p>У делу организационог успостављања система ФУК које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ, забележен је пораст од 11,44%, односно 12,53%. Помак је још већи када су у питању елементи који се односе на спровођење и развој ФУК, као што су доношење АП (19,25%) и усвајање стратегије управљања ризицима (18,41%). Број организација које имају мапе пословних процеса је већи за чак 26,92%, док је пораст забележен и код сачињавања регистра ризика (9,41%).</p>
<b>Препорука 9</b>	<b>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.</b>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење.
<b>Праћење</b>	<p>Расте проценат КЈС који користе Приручник за ФУК као материјал за успостављање и развој ФУК, и он у 2022. години износи 79,68%. Највећи проценат примене смерница из области ФУК идентификован је у групи ООСО и у групи ЈП и министарстава са органима управе у саставу. Група КЈС који су навели у својим годишњим извештајима да имају најмањи проценат примене смерница ЦЈХ су ИКБС и на централном и на локалном нивоу, изузев примене Смерница за ФУК за мале КЈС. Од свих методолошких материјала ЦЈХ, КЈС су највише се користили Смернице за управљање ризицима и Смернице за управљање неправилностима, док су најмање у употреби биле Смернице о систему делегирања.</p> <p>Највећи проценат КЈС на централном нивоу који су навели да не користе ништа од доступних методолошких материјала за успостављање и развој ФУК је из групе корисника средстава РФЗО, док је на локалном нивоу та категорија ИКБС.</p>
<b>Препорука 10</b>	<p>Сви КЈС треба да у складу са чланом 82. став 1. ЗоБС успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, број извршилаца и попуне радна места за интерне ревизоре у односу на прописе, ризике, сложеност пословања и обим средстава којима управљају. У систематизацији радних места, запошљавање интерних ревизора не би требало условљавати поседовањем сертификата ОИР у јавном сектору. Интерни ревизори треба да испуњавају услове за стицање сертификата, а то су: најмање три године искуства на пословима ревизије, интерне контроле, финансијске контроле или рачуноводствено-финансијским пословима. Када се ревизори распореде на радна места, пријављују се за обуку за стицање звања ОИР у јавном сектору. Описи радних места интерних ревизора могу се преузети на интернет страници МФИН: <a href="https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija">https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija</a></p> <p><b>- Приоритетно:</b></p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Министарство омладине и спорта, Министарство заштите животне средине, Министарство спољних послова, Министарство за европске интеграције, Министарство рударства и енергетике, Министарство привреде, Министарство трговине, туризма и телекомуникација, Министарство грађевинарства саобраћаја и инфраструктуре, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, треба да у оквиру постојећих људских ресурса изаберу или запосле одговарајуће кадрове да би попунили радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;</li> <li>● Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу треба да ускладе систематизацију у складу са чланом 3. став 3. и чланом 5. став 2. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року.</li> </ul> <p>- Приоритетно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Градови: Суботица, Крушевац, Врање, Кикинда, Панчево, Сремска Митровица, Пирот, Јагодина, Бор, Смедерево, Лесковац, Шабац, Зајечар, Вршац и Сомбор треба да ускладе систематизацију у складу са чланом 3. став 3. и чланом 6. став 1. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;</li> <li>● Градови: Пожаревац, Лозница, Зрењанин, Ваљево, Чачак и Краљево треба да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;</li> </ul>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, делимично реализована препорука.
<b>Праћење</b>	<p>Број систематизованих и попуњених радних места по категоријама КЈС, прати се континуирано у КГИ.</p> <p>Анализом пристиглих извештаја закључено је да је број систематизованих радних места порастао за 9% а број попуњених радних места порастао за 4% у 2022. години у односу на 2021. годину. Детаље у вези са праћењем и спровођењем наведене препоруке видети у делу <a href="#">2.2.2 Функција интерне ревизије</a> и <a href="#">Прилогу 3 - Преглед о успостављању ИР код КЈС</a>.</p>
<b>Препорука 11</b>	<p>За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога они руководиоци који нису на одговарајући начин обезбедили функцију ИР у својој институцији треба да, осим попуњавања радних места интерних ревизора, у складу са чланом 8. став 4. Правилника ИР омогуће независност ИР, тако што ревизори неће обављати друге послове који могу постати предмет ревизије. Поред овога, руководиоци КЈС морају да се ангажују на обезбеђивању адекватног спровођења препорука ИР, да обезбеде неограничен приступ документацији и вршењу ревизије, као и да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора. У циљу вршења правовременог надзора над спровођењем препорука ИР, руководство мора да обезбеди благовремено достављање интерној ревизији извештаја о</p>

	реализацији потписаног плана активности о спровођењу датих и прихваћених препорука у прописаним роковима, од стране субјеката ревизије, што би имало позитиван ефекат на ефикасност функције ИР.
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, делимично реализована препорука.
<b>Праћење</b>	Континуирано праћење ове препоруке се спроводи кроз Годишње извештаје о обављеним ревизијама, и <a href="#">3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора</a> детаљи су делу Извештаја <a href="#">2.2.2 Функција интерне ревизије</a> , <a href="#">2.2.5 Статус препорука интерних ревизија</a> .
<b>Препорука 12</b>	Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су у потпуности функционално успостављене, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са постојећим, од стране ЦЈХ препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР. Модел за интерну оцену квалитета се може преузети на интернет страници МФИН: <a href="https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija">https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija</a>
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано спровођење.
<b>Праћење</b>	Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање. Детаље у вези спровођења препоруке детаљније погледати у делу Извештаја <a href="#">2.2.2 Функција интерне ревизије</a> и кроз <a href="#">сагледавања квалитета рада интерне ревизије (2.2.7)</a> .
<b>Препорука 13</b>	За остваривање годишњег плана рада ИР, постизање ефикасности спровођења ревизорских ангажмана и смањење броја неспроведених ангажмана, потребно је, осим јачања кадровског капацитета, да сваки КЈС размотри све наведене појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана и да ради на њиховом решавању. Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика. Одступања су могућа услед наступања околности које у тренутку израде плана нису биле, нити су могле бити познате. Све познате околности, попут редовних годишњих ревизија, ступања на снагу нових прописа и томе слично, као и расположиви кадровски капацитети и њихова експертиза, треба да се узму у обзир приликом планирања. Такође, пораст броја спроведених ангажмана саветовања не би требало остваривати на основу смањења броја спроведених планираних ревизија или на основу смањења броја ангажмана уверавања. Годишњи план рада ИР је потребно периодично разматрати и уколико је неопходно кориговати, уз обавезну сагласност и одобрење руководиоца КЈС. Додатно, како би се повећала ефикасност ИР и осигурало да она остварује своју сврху и циљеве, неопходно је радити на уклањању горепомнутих разлога неостварења годишњег плана рада ИР.
<b>Статус</b>	Вишегодишња препорука, континуирано праћење.
<b>Праћење</b>	Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање. Детаљније погледати део Извештаја <a href="#">2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања</a> и део <a href="#">2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије</a> .

