



РЕПУБЛИКА СРБИЈА
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА
- Централна јединица за хармонизацију -

КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2020. ГОДИНУ
О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ
У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ

Београд, август 2021. године

Садржај

Листа скраћеница	3
РЕЗИМЕ	5
I УВОД	8
1.1 Сврха и циљ.....	8
1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја	8
II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ	11
2.1 Финансијско управљање и контрола	11
2.1.1 Појам и дефиниција	11
2.1.2 Обухват достављања извештаја	12
2.1.3 Успостављање система ФУК	13
2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир.....	21
2.1.5 Закључна разматрања – елементи система ФУК, категорије КЈС, идентификовани трендови и перспектива	30
2.1.6 Изјава о интерним контролама	33
2.1.7 ФУК из перспективе КЈС	34
2.1.8 Управљање неправилностима	35
2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК	36
2.2 Интерна ревизија	37
2.2.1 Обухват интерне ревизије	37
2.2.2 Функција интерне ревизије	40
2.2.3 Планирање и процена обављања послова	44
2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања	44
2.2.5 Статус препорука интерних ревизија	46
2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије	48
2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије	49
2.2.8 Предлози за развој интерне ревизије од стране КЈС.....	52
2.2.9 Спровођење препорука из КГИ за 2019. годину	52
2.3 Екстерна провера ФУК система: КОСО у пракси	53
2.3.1 Преглед препорука Државне ревизорске институције (ДРИ) у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије код корисника јавних средстава из извештаја о раду за 2020. годину	54
2.3.2 Преглед инспекцијских контрола Буџетске инспекције из годишњег извештаја о раду за 2020. годину	56
2.4 Функционисање система интерних контрола у условима пандемије	57
III ИЗВЕШТАВАЊЕ О НАПРЕТКУ	60
3.1 Преглед постигнутих резултата према циљевима из Стратегије развоја ИФКЈ за период 2017-2020. године	60
3.1.1 Кључни резултати	62
3.2 Активности ЦЈХ	62
3.2.1 Унапређење материјала за интерну ревизију и ФУК.....	62
3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности	63
3.2.3 Обуке	64
3.2.4 Сертификација интерних ревизора.....	65
3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору	65
3.2.6 Међународна сарадња и пројекти	66
3.2.7 Промоција значаја интерне финансијске контроле	67
IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ	68
4.1 Финансијско управљање и контрола.....	68
4.2 Интерна ревизија	71
4.3 Централна јединица за хармонизацију	73
ЗАКЉУЧАК	75
ПРИЛОЗИ.....	77
Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди	77

Прилог 2. Извршење Акционог плана Стратегије ИФКЈ	82
Прилог 3. Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС	95
Прилог 4. Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију	106
Прилог 5. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије	113
Прилог 6. Изјава о интерним контролама	125
Прилог 7. Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2020. годину	126
Прилог 8. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2019. годину	132

Листа скраћеница

АП – Акциони план

АПВ – Аутономна покрајина Војводина

АП КиМ – Аутономна покрајина Косово и Метохија

АП ИФКЈ – Акциони план за период 2019-2020. године за спровођење Стратегије интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020. године

ГИЗ – Немачка организација за међународну сарадњу – *Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH*

ГенСек – Генерални секретаријат Владе Републике Србије

ДКБС – Директни корисници буџетских средстава

ДРИ – Државна ревизорска институција

ЕК – Европска комисија

ЕУ – Европска унија

ЗоБС – Закон о буџетском систему

ЗПС – Закон о планском систему

ИКБС – Индиректни корисници буџетских средстава

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

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

ИПА – Инструмент за претприступну помоћ Европске уније

ИР – Интерна ревизија

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

ИТ – Информационе технологије

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

ЈКП – Јавна комунална предузећа

ЈЛС – Јединице локалне самоуправе

ЈП – Јавна предузећа

КБС – Корисници буџетских средстава

КГИ – Консолидовани годишњи извештај

КЈС – Корисници јавних средстава

КОСО – Комитет спонзорских организација Националне комисије за финансијско извештавање о криминалним радњама (проневерама) – *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*

МДУЛС – Министарство државне управе и локалне самоуправе

МФИН – Министарство финансија

НАЈУ – Национална академија за јавну управу

НСЗ – Национална служба за запошљавање

ОИР – Овлашћени интерни ревизор(и)

ООСО – Организације обавезног социјалног осигурања

Пандемија – пандемија болести *COVID-19* изазвана вирусом *SARS-CoV-2*

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

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

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

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

Приручник за ФУК – Приручник за ФУК

ПРУЈФ – Програм реформе управљања јавним финансијама 2016 – 2020.

РГ – Радна група

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

РЈУ – Реформа јавне управе

РС – Република Србија

РСЈП – Републички секретаријат за јавне политике

РСЗ – Републички секретаријат за законодавство

РФЗО – Републички фонд за здравствено осигурање

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

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

СИГМА – Програм подршке унапређењу у владавини и управљању, заједничка иницијатива ОЕЦД и ЕУ – *Support for Improvement in Governance*

and Management (joint initiative of the OECD and the European Union)

СОВО – Социјално осигурање војних осигураника

СУК – Служба за управљање кадровима

Стратегија ИФКЈ – Стратегија интерне финансијске контроле у јавном сектору

Стратегија РЈУ – Стратегија реформе јавне управе

ТВИНИНГ пројекат – Пројекат „Подршка даљем развоју интерне финансијске контроле у јавном сектору” – *European Union instrument for institutional cooperation between Public Administrations of EU Member States and of beneficiary country (TWINING)*

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

ФУК – Финансијско управљање и контрола

ЦЈХ – Централна јединица за хармонизацију

РЕЗИМЕ

Консолидовани годишњи извештај о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији сваке године Влади доставља министар финансија на основу члана 83. Закона о буџетском систему¹. Наведеним Законом је прописано 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 имплементације и развоја система ФУК и функције ИР, а циљ извештаја је да укаже на позитивне стране и евентуалне недостатке система, уз предлагање 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 РС у процесу приступања ЕУ и постигнутих резултата, праћење препорука изнетих Консолидованим извештајем за претходну годину, као и праћење статуса извршења Стратегије ИФКЈ и припадајућег АП.

Као најистакнутији резултат се истиче чињеница да је заживела пракса потписивања и достављања Изјаве о интерним контролама од стране руководиоца КЈС која је била саставни део ФУК извештаја. Изјавом, руководиоца КЈС, потврђује да је стекао разумно уверавање о нивоу усклађености система ФУК у организацији којом руководи у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле, и да се организацијом управља у складу са принципима доброг управљања. Осим овога, за извештајни период 2020. године је започето и извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС. ТВИНИНГ пројекат са француским Министарством финансија и економије је успешно завршен, а у оквиру њега и рад на свим планираним едукативним материјалима, па је база знања коју нуди ЦЈХ из различитих области интерних контрола у овом тренутку изузетно богата. Апликација ЦЈХ је потпуно функционална и КЈС своје извештаје достављају електронски.

Анализа пристиглих појединачних извештаја показује да најзначајније институције и ЈП на нивоу РС у значајном проценту извештавају о стању система ФУК. Укупни расходи и издаци свих директних буџетских корисника који су обухваћени овим Консолидованим извештајем чине 97,52% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2020. годину. На ЈП на централном нивоу РС која су доставила извештај о систему финансијског управљања и контроле се односи 99,90% укупних прихода групе ЈП. На локалном нивоу, органи и службе покрајине и градова у великој мери испуњавају своје законске обавезе у вези са достављањем извештаја, бар када је у питању процентуална покривеност укупног буџета. Институције АПВ које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,97% укупног покрајинског буџета. Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,68% укупних буџета градова, а општине које су доставиле

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

ФУК извештај управљају са 81,54% укупних буџета општина. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 82,12% укупних прихода наведене категорије.

Стање система финансијског управљања и контроле је сагледано из перспективе КОСО оквира за интерне контроле. Уочен је даљи напредак у оценама примене принципа КОСО оквира код корисника јавних средстава који редовно извештавају Централну јединицу за хармонизацију. Организације обавезног социјалног осигурања, јавна предузећа и министарства са органима управе у саставу су се јасно позиционирали као предводници када је ниво оцена стања система ФУК у питању. Потреба за унапређењем постоји када су у питању поједини корисници јавних средстава на локалном нивоу.

Укупно посматрајући резултате за пет елемената КОСО оквира, сегменти контролног окружења, контролних активности и посебно система информација и комуникације заслужују солидне оцене. Кључне области које захтевају додатно ангажовање у већем броју корисника јавних средстава су *праћење и процена*, као и *управљање ризицима*.

Најзначајнији корисници јавних средстава у великој мери достављају извештаје о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије. Резултати показују да је функционална интерна ревизија успостављена у субјектима на које се односи преко 85% буџета директних буџетских корисника централног нивоа власти, организација обавезног социјалног осигурања, аутономне покрајине Војводине, градова, као и јавних предузећа на централном нивоу.

Регистрован је раст од 23% укупног броја корисника јавних средстава код којих је нормативно успостављена функција интерне ревизије у односу на 2019. годину. Раст постоји и када је у питању функционално успостављање функције интерне ревизије – 8%. Број систематизованих радних места је порастао за 13%, док је пораст броја попуњених радних места у 2020. години у односу на претходну годину 8%. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по свим показатељима.

Општи закључак у вези са успостављањем интерне ревизије у оквиру јавног сектора јесте да, у оквиру постојећих могућности, ниво развоја интерне ревизије је задовољавајући, али да су потребна значајна побољшања да би се могло рећи да је функција интерне ревизије успостављена на оптималном нивоу. Иако је уочљив развој функције интерне ревизије, и даље је присутан главни узрочник спорог развоја, а то су недовољни капацитети, тј. недовољан број запослених који раде на пословима интерне ревизије у КЈС.

На основу анализе годишњих извештаја корисника јавних средстава, информација прикупљених током процеса сагледавања квалитета система финансијског управљања и контроле, и сагледавања квалитета рада интерне ревизије код корисника јавних средстава, али и на основу напретка у постизању циљева из стратешких докумената (ИФКЈ Стратегија, ПФМ Програм, Стратегија РЈУ) и спровођења препорука ЕК и претходних Извештаја о стању интерне финансијске контроле у јавном сектору, у оквиру овог Извештаја су дате и одговарајуће препоруке за њен даљи развој и унапређење система ФУК. Препоруке су дате и у области ФУК и ИР и намењене су КЈС, и то пре свега, ДКБС (министарства, градови, итд.), да би се подстакли да буду лидери у

прихватању вредности интерних контрола и да би се на одговарајући начин ангажовали у развоју система ФУК КЈС из своје надлежности и подстакли његово шире усвајање.

Од 8 препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2020. годину, 2 су имплементирани (25%), док је код преосталих 6 (75%) имплементација у току. У оквиру Извештаја о напретку Европске комисије за 2020. годину, прогрес у области интерне финансијске контроле у јавном сектору је оцењен као добар. Када су препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2019. годину у питању, од 16 препорука, 4 препоруке су реализоване (35%), 3 препоруке су делимично реализоване (18,75%), 4 су вишегодишње препоруке, те је њихова реализација у току (35%). Како услед пандемије 4 препоруке нису реализоване на време – њихова реализација је у току (35%), а једна препорука се континуирано спроводи (6,25%).

Пандемија је значајно утицала на функционисање ИФКЈ. Највидљивији су негативни утицаји на ИР који се огледају у смањеном броју препорука, неизвршењу саветодавних услуга, прилагођавању годишњих планова и сл, преко готово онемогућеног организовања традиционалних обука које спроводи ЦЈХ, до кашњења у доношењу кључних планских докумената за област ИФКЈ. Ипак, без обзира на околности, доста тога је урађено, а ниво контрола није био значајније смањен услед пандемије. Како је анализа показала, КЈС су се у великој мери снашли у новонасталој ситуацији и прилагодили своје функционисање околностима.

Општи закључак сугерише да, иако је ИФКЈ уведена као обавеза кроз регулаторни оквир, пуна примена још увек није достигнута и да је потребно и даље радити на унапређењу ове области.

I УВОД

1.1 Сврха и циљ

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

1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја

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

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

Годишњи извештај о систему ФУК се, у делу самооцењивање, састоји од 74 питања груписаних у пет области (пет компоненти КОСО модела) које представљају оквир за интерне контроле. Новину представљају сегменти са питањима која се односе на: управљање неправилностима, препоруке из КГИ за претходну годину, као и функционисање система у условима пандемије. Скала самооцењивања интерне контроле, као начин формулисања одговора, подразумева избор једног од пет понуђених одговора у распону од „НЕ” до „ДА” (оцене од 1 до 5, где је 1 – НЕ, а 5 – ДА), а у зависности од степена развијености/имплементације система ФУК. Одговори „ДА” и „НЕ” подразумевају и обавезу навођења доказа/документа или образложења.

Питања у годишњем извештају о обављеним ревизијама и активностима ИР за 2020. годину су у односу на образац за 2019. годину унапређена. Детаљније о интерној ревизији видети у делу [2.2 Интерна ревизија](#).

Ради лакшег униформног праћења КЈС извршена је њихова категоризација која је приказана у Табели 1.

Табела 1. Категоризација КЈС

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

Предметна категоризација се заснива на типологији Списка КЈС који објављује Управа за трезор Министарства финансија², а уважава и захтеве ЕК из поглавља 32 – Финансијски надзор³. Узимајући у обзир посебан значај министарстава и органа управе у њиховом саставу, односно ЈП на централном нивоу, поменуте категорије су посебно исказане.

² 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).

³ Преговарачко поглавље 32 – Финансијски надзор обухвата четири главне области: ИФКЈ, екстерну ревизију, заштиту финансијских интереса ЕУ и заштиту евра од фалсификовања.

Већина показатеља за 2020. годину је представљена по наведеним категоријама КЈС. Посебно, када је у питању извештај о стању система ФУК, а с обзиром на то што се списак КЈС који достављају извештаје и сам сет питања разликују од године до године, директно поређење резултата није могуће.

Сами извештаји представљају инструмент за прикупљање података, али и средство самопроцене за КЈС, односно алат који КЈС јасно показује у којим областима интерне контроле је потребно унапређење. Имајући у виду да се резултати заснивају на самопроцени, неопходно је објективност показатеља посматрати са резервом.

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, праћење препорука изнетих у КГИ за претходну годину, а такође садржи и праћење статуса извршења Стратегије ИФКЈ и припадајућег АП.

II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

ИФКЈ је, у ЗоБС, дефинисана као свеобухватни систем мера за управљање и контролу јавних прихода, расхода, имовине и обавеза, који успоставља Влада кроз организације јавног сектора. Циљ ИФКЈ је да управљање и контрола јавних средстава, укључујући и стране фондове, буду у складу са прописима, буџетом и принципима доброг финансијског управљања, односно економичности, ефикасности, ефективности и отворености.

ИФКЈ у јавном сектору обухвата три основна елемента:

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

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

Постојећи правни оквир у РС заснива се на међународним стандардима интерне контроле. Правилником о ФУК прописано је да су елементи система ФУК опредељени у складу са међународним стандардима интерне контроле који се односе на стандарде усклађене са Смерницама за интерну контролу у јавном сектору ИНТОСАИ који укључује КОСО оквир.

Такође, *Правилником о ИР* прописана је обавеза примене међународних стандарда ИР⁴. Регулатива којом је прописана област ИФКЈ је наведена у [Прилогу 1 – Правни оквир и међународни стандарди](#).

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

2.1 Финансијско управљање и контрола

2.1.1 Појам и дефиниција

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

Систем ФУК обухвата следеће, међусобно повезане, елементе који су дефинисани у складу са међународним стандардима интерне контроле, који укључује КОСО оквир:

⁴ Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Института интерних ревизора (ИИА)

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

Систем ФУК је заснован на управљачкој одговорности руководиоца свих нивоа који су, при том, одговорни за исправно функционисање система ФУК у организацији којом руководе. Овај систем, такође, помаже руководиоцима у обављању задатака, пружајући подршку организацији у остваривању циљева тако што омогућава пословање на исправан, економичан, ефикасан, ефективан и јаван начин.

2.1.2 Обухват достављања извештаја

За 2020. годину, укупно 2578 КЈС доставило је годишњи извештај о систему ФУК и сви пристигли извештаји су укључени у анализу.

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

Табела 2. Преглед ФУК извештаја важнијих КЈС који су обухваћени КГИ за 2020. годину

КЈС	Број КЈС који су доставили извештаје	Стопа извештавања
Министарства	21	100%
ООСО	4	100%
Самостални и независни државни органи	7	100%
Владине службе и канцеларије и посебне организације	26	76,47%
Правосудни органи (директни корисници буџета РС)	11	100%
ЈП на централном нивоу РС	36	87,80%
Институције АП Војводине	25	96,15%
Градови	25	89,29%
Општине	95	81,20%

Висока стопа извештавања ове године забележена је у свим категоријама КЈС. Додатно, уочен је значајан пораст броја достављених извештаја од стране ИКБС, нарочито школа.

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 2020. годину, чине 97,52% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2020. годину.

Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 96,68% укупних буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 81,54% укупних буџета општина⁵. ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,90% укупних прихода групе ЈП. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈКП) који су доставили ФУК извештај

⁵ 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.

управљају са 82,12% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,97% укупног покрајинског буџета.

Преостали део 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.

Наведени подаци показују да најзначајније⁶ институције јавног сектора РС извештавају о систему ФУК и да се анализом пристиглих извештаја може приказати релевантно стање 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 план успостављања, спровођења и развоја система доноси КЈС.

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

- именовање 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 корисника јавних средстава. При успостављању система, најпре је неопходно именовати руководиоца задуженог за ФУК или основати РГ која ће се бавити свим кључним питањима везаним за његово увођење и развој. Сврха оснивања РГ је усклађивање појединих активности у свим организационим јединицама, усаглашавање мишљења и ставова везаних за опис пословних процеса, утврђивање и управљање ризицима, као и успостављање контрола. Пожељно је да чланове РГ чине више руководство и стручњаци са знањем и искуством у кључним подручјима рада КЈС, односно лица која добро познају пословање и поједине пословне процесе унутар организације. РГ је одговорна руководиоцу за подршку у увођењу и развоју система ФУК.

Даље спровођење и развој система ФУК подразумева следеће кораке:

- припрему акционог плана;
- доношење стратегије управљања ризиком;
- 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 успостављањ у контрола (управљање ризицима);
- процену елемената интерне контроле;
- састављање прегледа успостављених контрола, узимајући у обзир најзначајније ризике;

⁶ Категорија „најзначајнијих” институција, у приказивању стања ФУК код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група министарстава, ООСО, ЈП и градова.

- пописивање најзначајнијих процеса који нису дефинисани у писаном облику;
- анализирање постојеће и потребне контроле, и доношење одлуке о потребним претходним и накнадним контролама;
- доношење плана успостављања потребних и уклањања непотребних контрола;
- праћење остварења плана;
- сачињавање годишњег извештаја о успостављању система ФУК.

Оцена елемената успостављања система

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

У Прилогу 3, 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 53,06% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 49,84% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК. Стање је знатно боље на локалном (65,13% и 65,56%) у односу на централни ниво (48,62% и 44,06%). Овакав резултат је, пре свега, последица неповољне ситуације у готово свим аспектима успостављања система ФУК у оквиру категорије ИКБС, а која чини 79,19% свих КЈС на централном нивоу који су доставили извештаје. У конкретном случају, 44,84% ИКБС има руководиоца задуженог за ФУК, а 40,55% основану РГ.

На основу података се може закључити да категорија ООСО предњачи, имајући у виду да све организације имају руководиоца и радну групу за ФУК. У случају министарстава са органима управе у саставу (72,09% и 76,74%) и ЈП (69,44% за оба аспекта), неопходно је додатно подићи разумевање о ИФКЈ у којима постоји потреба за успостављањем и унапређењем система ФУК.

Наведено важи и за кориснике средстава фонда РФЗО (59,41% и 51,76%), као и ДКБС на централном нивоу без министарстава са органима управе у саставу (52,24% и 46,27%). У оквиру органа локалне самоуправе и ЈКП на локалном нивоу, око 80% субјеката има руководиоца, односно РГ.

АП за успостављање система ФУК је донет у 33,86% свих КЈС, односно 26,65% на централном и 53,46% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени плански документ, у случају министарстава са органима управе у саставу и ЈП то је случај тек са сваким другим субјектом (51,16% односно 52,78%). С друге стране, око две трећине ДКБС и ЈКП на локалном нивоу има усвојен АП. На самом зачељу су ИКБС на централном нивоу, који су на питања доношења АП одговорили позитивно у само 21,72% случајева. ИКБС на локалном нивоу извештавају о нешто вишем проценту (37,11%).

Само 28,04% КЈС (централни ниво - 20,22%, локални ниво - 49,28%) је сачинило мапе пословних процеса. Осим категорије ООСО (100%), само још ЈП на централном нивоу (63,89%), односно органи локалне самоуправе (65,50%) и остали КЈС на локалном нивоу –

ЈКП (63,79%) исказују у извесној мери задовољавајуће показатеље. Неповољну ситуацију на централном нивоу најбоље илуструју подаци да мање од половине (48,84%) субјеката из категорије министарстава са органима управе у саставу, односно тек око једне трећине корисника средстава РФЗО и ДКБС на централном нивоу, има мапе пословних процеса. У случају ИКБС на централном нивоу, проценат је готово занемарљив (14,41%).

Укупно посматрано, 31,43% свих КЈС (централни ниво – 29,54%, локални ниво – 39,49%), који немају мапе пословних процеса, започело је са пописом и описом пословних процеса, као претходним коракком. Организације из категорије други и остали КЈС без ЈП (61,76%), као и сама ЈП, (53,85%) у већини случајева су започели активности на изради мапа, док је у категорији министарстава са органима управе у саставу са овим активностима започело нешто мање од половине (45,45%). На локалном нивоу, ове активности је започело око 60% ЈКП, односно 50% органа локалне самоуправе. ИКБС, како на централном (27,02%), тако и локалном нивоу (27,75%), који иначе у највећем броју случајева немају израђене мапе (преко 85% - централни ниво, више од 70% - локални ниво), у најмањем проценту су приступили овом процесу.

Стратегију управљања ризицима је усвојило 37,74% (централни ниво – 30,25%, локални ниво – 58,07%), а регистар ризика сачинило је 32,74% КЈС (централни ниво – 25,80%, локални ниво – 51,59%). Позитиван пример и у овом случају представљају организације из категорије ООСО, које су једине у потпуности успоставиле основу за добро управљање ризицима. Супротно томе, тек нешто више од половине организација из категорија министарстава са органима управе у саставу (58,14% и 53,49%) и ЈП (58,33% и 55,56%) су донеле напред наведену стратегију и сачиниле регистар ризика. У случају ДКБС, ситуација је нешто повољнија на локалном нивоу, будући да је 79,53% органа локалне самоуправе усвојило стратегију, а 68,42% креирало регистар ризика.

Учешће КЈС који су интерне контроле у пословним процесима успоставили на основу разматрања најзначајнијих ризика износи 43,68% (централни ниво – 37,15%, локални ниво – 61,38%). У случају министарстава са органима управе у саставу, тај удео износи 74,42% организација. Код ЈП је проценат нешто виши (80,56%), док заостају корисници средстава РФЗО (64,12%) и посебно преостали ДКБС без министарстава са органима управе (50,75%), а на локалном нивоу, у питању је око три четвртине органа локалне самоуправе и ЈКП.

Организационо успостављање система ФУК код најзначајнијих КЈС

Министарства, ООСО, ЈП и органи локалне самоуправе на нивоу градова као КЈС 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, неопходно је да иницирају и пруже конкретну подршку у процесу развоја система ФУК у ИКБС из своје надлежности. Као што је већ напоменуто, највећи пораст броја достављених извештаја идентификован је код ИКБС, пре свега школе које су пратећи просечне оцене из године у годину од свих КЈС имале слабије резултате самопроцене, како укупно, тако и по појединим посматраним категоријама, што је у укупном скору утицало да укупни просечни показатељи свих КЈС буду слабији.

Имајући наведено у виду, у наставку КГИ је детаљније приказано успостављање система ФУК у појединачним организацијама КЈС из наведене четири категорије, пре свега кроз призму постојања два основна резултата – мапе пословних процеса и регистра ризика.

Фокус је, између осталог, и на конкретним недостацима, односно на КЈС од којих се очекује да предузму конкретне кораке у функцији унапређења стања у систему ФУК.

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

б) Узимајући у обзир значај министарстава, а како се од њих захтевају нешто виши стандарди, ситуација се може описати као недовољно добра, на основу следећег:

- Мапе пословних процеса није сачинило десет министарстава:
 - 1) Министарство правде;
 - 2) Министарство унутрашњих послова;
 - 3) Министарство здравља;
 - 4) Министарство за бригу о селу;
 - 5) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 6) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 7) Министарство просвете, науке и технолошког развоја;
 - 8) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде;
 - 9) Министарство заштите животне средине и
 - 10) Министарство спољних послова.

Од наведених, само су Министарство унутрашњих послова, Министарство здравља и Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде започели са пописом и описом пословних процеса.

- Стратегију управљања ризицима нису усвојили:
 - 1) Министарство правде;
 - 2) Министарство унутрашњих послова;
 - 3) Министарство за бригу о селу;
 - 4) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 5) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 6) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде;
 - 7) Министарство заштите животне средине и
 - 8) Министарство спољних послова.
- Регистар ризика нису сачинили:
 - 1) Министарство правде;
 - 2) Министарство унутрашњих послова;
 - 3) Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања;
 - 4) Министарство за бригу о селу;
 - 5) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 6) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 7) Министарство просвете, науке и технолошког развоја;
 - 8) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде;
 - 9) Министарство заштите животне средине и
 - 10) Министарство спољних послова.
- Нису успоставили интерне контроле узимајући у обзир најзначајније ризике:
 - 1) Министарство за бригу о селу;
 - 2) Министарство за бригу о породици и демографију;
 - 3) Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог;
 - 4) Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде;
 - 5) Министарство заштите животне средине и
 - 6) Министарство спољних послова.

Чак 9 од укупно 21 министарство (42,86%) нема ни један од два основна резултата успостављања система ФУК, односно, нити сачињене мапе пословних процеса нити регистар ризика. У наведену групу спадају:

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

Неопходно је напоменути да су Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог формирано крајем 2020. године, па је разумљиво што до краја извештајног периода нису успели да на одговарајући начин успоставе систем ФУК.

в) Од 36 ЈП на централном нивоу која су доставила извештаје, 13 организација нема сачињене мапе пословних процеса, и то:

- 1) Аеродроми Србије д.о.о;
- 2) Транспортгас Србија д.о.о;
- 3) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 4) ЈП „Аеродром Поникве”;
- 5) Железнице Србије а.д;
- 6) ЈП „Стара планина”;
- 7) ЈП „Мрежа Мост”;
- 8) ЈП „Аеродром Росуље”;
- 9) ЈП ПЕУ „Ресавица”;
- 10) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 11) ЈП „Србијагас”;
- 12) „Метохија” д.о.о. Београд и
- 13) Тврђава Голубачки град.

Од наведених КЈС, следећих 7 је започело са пописом и описом пословних процеса:

- 1) Транспортгас Србија д.о.о;
- 2) Железнице Србије а.д;
- 3) ЈП „Стара планина”;
- 4) ЈП ПЕУ „Ресавица”;
- 5) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 6) ЈП „Србијагас” и
- 7) „Метохија” д.о.о. Београд.

Регистар ризика није сачинило 16 ЈП, односно:

- 1) Аеродроми Србије д.о.о;
- 2) Транспортгас Србија д.о.о;
- 3) ЈП „Национални парк Фрушка гора”;
- 4) ЈП „Аеродром Поникве”;
- 5) Железнице Србије а.д;
- 6) ЈП „Стара планина”;

- 7) ЈП „Србијаводе”;
- 8) ЈП „Национални парк Тара”;
- 9) ЈП „Мрежа Мост”;
- 10) ЈП „Србијашуме”;
- 11) ЈП „Аеродром Росуље”;
- 12) Државна лутрија Србије д.о.о;
- 13) „Јавно предузеће за склоништа”;
- 14) ЈП „Електропривреда Србије”;
- 15) Тврђава Голубачки град и
- 16) „Србија Воз” а.д.

На основу наведених података се може уочити да 10 ЈП (27,78%) није задовољило ни један од поменутих захтева процеса успостављања система ФУК, а то су:

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

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

- 1) ЈП „Завод за уџбенике”;
- 2) „Резерват Увац” д.о.о;
- 3) ЈП „Национални парк Копаоник”;
- 4) Парк природе „Мокра Гора” д.о.о. и
- 5) ЈП „Национални парк Шар планина”.

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

- Мапе пословних процеса нису сачињене у градовима:
 - 1) Бор;
 - 2) Крушевац;
 - 3) Лесковац;
 - 4) Нови Пазар;
 - 5) Смедерево;
 - 6) Ваљево;
 - 7) Крагујевац и
 - 8) Ниш.
- У градовима
 - 1) Бор;
 - 2) Крушевац;
 - 3) Лесковац;
 - 4) Нови Пазар;

- 5) Крагујевац и
- 6) Ниш

је започет процес пописа и описа пословних процеса.

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

немају сачињене мапе пословних процеса и регистар ризика, што чини 16% достављених извештаја.

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

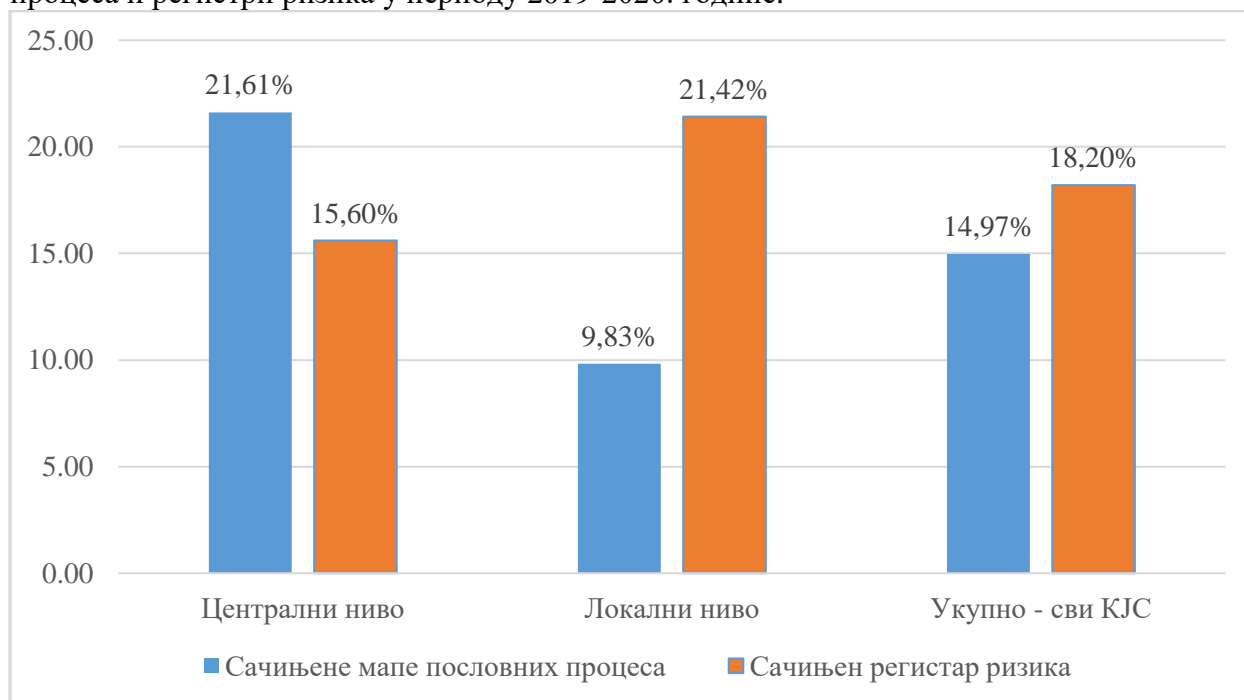
нису доставили годишње извештаје о систему ФУК.

Компоненте успостављања система ФУК представљају видљиви показатељ нивоа институционализације овог концепта. У том контексту, неопходно је да најзначајнији КЈС унапреде своје капацитете и сопственим примером се представе као лидери и демонстрирају позитивне ефекте и вредност које креирају интерне контроле. На тај ће начин, пре свега ДКБС (министарства, градови, итд.), бити у позицији да се на одговарајући начин ангажују у развоју система ФУК КЈС из своје надлежности и подстакну његово шире усвајање.

Динамика успостављања система ФУК у РС

Кретање стања организационог успостављања система ФУК, који представља почетни корак у процесу, а обухвата активности наведене у уводном делу овог поглавља, сагледавано је на нивоу КЈС на централном и локалном нивоу који редовно извештавају. У укупном просеку, на нивоу РС за претходне две године, можемо закључити да се бележи пораст по кључним елементима, тако да је у делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ забележен пораст од 8,00% односно 12,08%, као и код елемената који се односе на спровођење и развој ФУК, као што су доношење акционог плана (15,18%) и усвајање стратегије управљања ризицима (11,07%). Број организација које имају мапе пословних процеса је већи за 14,97%. Нарочит пораст забележен је код сачињавања регистра ризика (18,20%). Пораст у сфери успостављања интерних контрола у складу са идентификованим најзначајнијим ризицима је износио 7,81%. **Графикон 1.** илуструје кретање (стопе раста) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2019-2020. године.

Графикон 1. Кретање (стопе раста у %) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2019-2020. године.



Посматрајући КЈС који редовно извештавају о стању система ФУК, 26,11% свих КЈС (централни ниво – 24,48%, локални ниво – 30,00%) који су током 2019. године били у фази започињања пописа и описа пословних процеса су у 2020. години имали сачињене мапе пословних процеса. На централном нивоу су посебну ефикасност испољили корисници из групе ДКБС (33,33%) и други и остали – без ЈП (38,46%). Категорија ИКБС која у свим аспектима има најслабије показатеље, у 28,36% случајева је завршила започети посао. Процес се нешто спорије одвија у ЈП (20,00%), а посебно код корисника средстава РФЗО (15,15%) и у оквиру категорије министарстава са органима управе у саставу (7,69%). На локалном нивоу се истичу ЈКП са 33,33%, док су органи локалне самоуправе у 23,53% случајева окончали израду мапа процеса. Наравно, неопходно је узети у обзир да обим наведеног посла зависи, пре свега, од специфичних услова и карактеристика сваке појединачне организације.

Посматрајући категорију министарстава са органима управе у саставу, императив је да у наредном периоду подигну ниво успостављености система ФУК, а посебно имајући у виду да у периоду 2019-2020. године није било значајнијих помака када су у питању мапе пословних процеса и регистри ризика. С друге стране, охрабрује пораст од 10,53% у делу доношења планова активности за развој система ФУК.

Одређени помаци се могу очекивати и узимајући у обзир да релативно висок проценат свих КЈС користи Приручник за ФУК (68,04%) приликом успостављања система ФУК. Важно је указати и на податак да је у периоду 2019-2020. године регистрован пораст у овом сегменту од 15,16% на нивоу свих КЈС.

2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир

Оцена нивоа успостављености/имплементације система ФУК се заснива на КОСО оквиру из 2013. године⁷. Неопходно је ФУК посматрати као динамички и интегрисани систем. Системи интерне контроле и конкретна решења ће се неизбежно разликовати у складу са специфичностима КЈС, односно карактеристикама и захтевима појединачних организација. У наредном делу се разматрају најважнији резултати (путем просечних оцена самооцењивања КЈС које су наведене у заградама) по питањима, принципима и елементима КОСО оквира, по категоријама КЈС наведеним у делу – [1.2 Начин и методологија израде Консолидованог годишњег извештаја](#), а детаљнији преглед просечних оцена је приказан у табелама у [Прилогу 3 – Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС](#).

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

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

а) Интегритет и етичке вредности организације, односно ниво демонстриране посвећености интегритету и етичким вредностима је код КЈС који су доставили извештај, укупно гледано, задовољавајући (3,94). Категорија ООСО има значајну предност (4,89) у односу на остале категорије КЈС, што је допринело незнатно вишој просечној оцени КЈС на централном нивоу, у односу на КЈС на локалном нивоу (3,67), односно интегритет и етичке вредности организације су препознате као важан фактор развоја контролног окружења. Нижа оцена на локалном нивоу је резултат нижих оцена код ИКБС (3,41), али и осталих КЈС (3,74).

Кодекс понашања постоји код већине КЈС (4,33) и обезбеђује јасно комуницирање (4,12), односно све заинтересоване стране су у највећој мери упознате са истим, осим у случају индиректних (3,45) и осталих КЈС на локалном нивоу (3,63). Код ових КЈС, неопходно је додатно унапредити процедуре које обезбеђују информисаност свих актера о постојању и захтевима кодекса понашања. Такође, потребно је наставити са развојем и имплементацијом процедура за праћење одступања понашања од стандарда дефинисаних кодексима (просечна оцена за све КЈС је 3,64), сем када су у питању ООСО (који су исказали просечну оцену 5). Поред ООСО, министарства са органима управе у саставу и ЈП се такође истичу оценама вишим од 4 у делу спровођења мера у случају непоштовања кодекса, док остали КЈС на локалном нивоу значајно заостају и у овом сегменту.

КЈС не посвећују довољно пажње проблемима сукоба интереса. На то указује просечна оцена од 3,77. Ово питање се, међутим, озбиљно третира и нормативно је регулисано у готово свим кључним КЈС на централном нивоу (3,87) где се нарочито истичу ООСО (5), Министарства са органима управе у саставу (4,44) и остали ДКБС (4,06), док је нешто

⁷ Енгл. COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, „Internal Control – Integrated Framework”, May 2013.)

слабија просечна оцена код других и осталих корисника – без ЈП (3,81). Са друге стране, КЈС на централном нивоу, али и остали КЈС на локалу, дефинисали су јасна правила у вези са узбуњивањем (просечне оцене више од 4). Одређен простор за напредак, када је систем узбуњивања у питању, постоји када су у питању ЈЛС - ДКБС и ИКБС на локалном нивоу (просечне оцене 3,83, односно 3,45).

Важно је нагласити и резултат оцена који показује да код свих КЈС, осим ИКБС на централном и локалном нивоу, постоји висок ниво свести руководиоца о позитивним ефектима процеса управљања ризицима, интерних контрола и ИР. Најбољи пример представљају категорије ООСО (са просечном оценом 4,50), министарстава са органима управе у саставу (4,42) и ЈП (4,22).

б) Ефективан и независан надзор, односно, захтев за постојањем независног, компетентног и ефективног надзора од стране управног/надзорног одбора, код КЈС, 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 преко 4,5, односно 4,31), док је у случају корисника средстава РФЗО тај ниво значајно нижи (3,29 и 3,34).

в) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – све категорије КЈС у просеку високо оцењују ниво укупне успостављености организационе структуре, линија извештавања, надлежности и одговорности (4,19). И у овом сегменту се категорија ООСО истиче са високим оценама (4,8), док су на локалном нивоу високој оцени овог принципа допринеле оцене категорије осталих КЈС (4,38).

Највећи број КЈС су детаљно дефинисали описе послова, овлашћења и одговорности појединачних радних места (4,79), а такође редовно доносе годишње програме рада (4,64). Добри резултати из ових сегмената запажају се и на централном и на локалном нивоу.

Када се ради о појединачном успостављању одговарајућих интерних и екстерних линија извештавања, и централни (3,94) и локални ниво (3,76) исказују ниже просечне оцене. Такође, стиче се утисак да није у довољној мери препознат значај обавезе редовног извештавања о систему ФУК и ИР (укупна просечна оцена 3,17). У овом сегменту је неопходно пратити позитивне примере КЈС из категорија ООСО (просечне оцене 5), али и ЈП, односно министарства са органима управе у саставу (3,94 и 3,95).

г) Ефективно управљање људским ресурсима – У области управљања и посвећености развоју кадровског капацитета, укупна просечна оцена КЈС је 3,88 и постоји простор за напредак у домену управљања кадровима. КЈС (посебно на централном нивоу) су у већини случајева дефинисали кадровску политику (изузетак су ООСО са просечном оценом 3) и успоставили контролне механизме у процесу пријема нових запослених. Треба истаћи позитиван пример КЈС, односно министарства са органима управе у саставу, као и преосталих ДКБС на централном нивоу код којих је усвојена кадровска политика (4,33 односно 4,54). Неопходно је, међутим, нагласити да постоји простор за значајна унапређења кадрове политике, пре свега када се ради о улагањима у даље стручно усавршавање запослених. КЈС на централном нивоу, за разлику од КЈС на локалу, у великој мери плански приступају развоју кадрова (просечне оцене су на централном нивоу преко 4, док су на локалном нивоу – око 3,5). Такође КЈС обезбеђују периодичне обуке којима се омогућује да запослени буду упознати са својим дужностима и компетенцијама из области интерне контроле (укупна просечна оцена 3,01). Као илустрација, министарства са

органима управе у саставу исказују просечну оцену 3,51. Нешто бољи ниво у овој области имају само КЈС из категорија ООСО (4,00) и ЈП (3,78). С друге стране, пример ИКБС, како на централном, тако и на локалном нивоу, са оценама нижим од 3, на најбољи начин показује повезаност компетенција и учинка у области интерних контрола. Оваквим резултатима сведочи и висока флукуација запослених која се наводи у квалитативној анализи⁸ и која показују да се већина КЈС сусреће са изазовима у вези са кадровском структуром (недостатак компетентног кадра, велика флукуација капацитета, недовољан број запослених, итд.).

У сфери утврђивања потребног знања и вештина за појединачна радна места, укупна просечна оцена је висока (4,71), на основу чега се може закључити да постоји добар темељ за остваривање циљева КЈС. Међутим, укупно гледано, систем праћења компетенција није на задовољавајућем нивоу (укупна просечна оцена 3,38), док ЈП на централном, као и индиректни корисници на локалном нивоу, посебно заостају по овом питању (са просечним оценама 2,89 односно 2,47).

д) *Појединачна одговорност запослених за испуњавање задатака* – Успостављање система појединачне одговорности за обављање задатака у области интерних контрола је, укупно гледано, релативно низак (3,41). Посматрано по категоријама, министарства са органима управе у саставу, остали ДКБС и ООСО са просечним оценама изнад 4, показују да су успоставили задовољавајући систем одговорности у области интерних контрола. Међутим, корисници средстава РФЗО, ЈП и други и остали КЈС (без ЈП), као и индиректни корисници на централном и локалном нивоу треба да искажу већу посвећеност у овом сегменту.

Питања постојања ефективних система оцене учинка и подстицаја запослених имају просечне оцене ниже од 3,25. Неопходно је истаћи, да без постојања јасних критеријума и показатеља, односно позитивних и негативних консеквенци учинака и понашања, систем интерних контрола није одржив у пуном капацитету. Категорија индиректних корисника на централном и локалном нивоу (чије су просечне оцене 3,22 односно 2,62), односно органи локалне власти (који су мотивационе механизме оценили са 2,81), са оваквим оценама, показују свест о потреби унапређења ове области.

Такође, неопходно је да, пре свега, КЈС на локалном нивоу, индиректни корисници на централном нивоу, као и корисници средстава РФЗО, обезбеде виши ниво 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. С друге стране, и у погледу нивоа успостављања ефективног система одговорности руководиоца код КЈС на централном нивоу, постоји простор за даљи напредак, имајући у виду просечне оцене на централном и локалном нивоу (3,70 односно 3,75).

2) Управљање ризицима обухвата идентификовање, процену и одговор на потенцијалне догађаје и ситуације које могу имати негативан ефекат на остварење циљева КЈС. КЈС треба да настоје да управљају ризицима, односно изложеношћу ризицима, у свим деловима организације. Добро функционисање управљања ризицима превентивно делује на појаву неправилности. Неадекватно бављење ризицима, с друге стране, може угрозити

⁸ Видети прилог [2.1.7 ФУК из перспективе корисника јавних средстава: анализа отворених питања](#)

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 и прагова толеранције на ризик, б) идентификацију и анализу ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик), в) процену ризика од превара и г) идентификацију и анализу потенцијалних промена које могу имати значајне ефекте на систем интерних контрола.

а) Укупна просечна оцена 3,97 сугерише да КЈС, у највећој мери, испуњавају захтев за формулисање јасних циљева, што представља основ за идентификацију и анализу повезаних ризика. КЈС на централном нивоу дефинишу и усвајају оперативне циљеве. Оперативни и стратешки циљеви су повезани, а сами циљеви конкретни, мерљиви, релевантни и временски ограничени (просечне оцене изнад 4). У овом сегменту се посебно истичу ООСО и министарства са органима управе у саставу на централном нивоу.

С друге стране, ДКБС на локалном нивоу треба да улажу додатне напоре, посебно када се захтева успостављање веза између стратешких и оперативних циљева и дефинисање самих циљева по „*S.M.A.R.T.*”⁹ принципу (3,67 односно 3,72).

Слични резултати су постигнути у сегментима интерне комуникације стратешких и оперативних циљева, односно и запослени и руководиоци упознати су са циљевима организације (укупна просечна оцена 3,91). На нижи просек укупне оцене утиче нижа оцена ИКБС на централном и локалном нивоу, као и чињеница да се значајно повећао број КЈС из обе групе који су се укључили у годишње извештавање, те се на тај начин просечна оцена смањила.

Охрабрује чињеница да је усклађеност прихода и расхода са дефинисаним циљевима на високом нивоу (укупна просечна оцена 4,55), што може да укаже да је успостављен процес планирања средстава у складу са циљевима организације. Укупни сет циљева организација је у великој мери усаглашен са одговарајућим законима и прописима (укупна просечна оцена 4,46). Руководства КЈС на централном нивоу, као и категорије осталих КЈС на локалном нивоу, дефинишу циљеве екстерног извештавања који су усаглашени са прописима, али и захтевима релевантних екстерних организација. Неопходно је, међутим, да органи и службе локалне власти (ДКБС) додатно унапреде овај аспект (просечна оцена 3,76).

б) Установљено је и да недовољно поштовање принципа, који се односи на идентификацију и анализу ризика, представља један од најозбиљнијих недостатака у системима интерних контрола (укупна просечна оцена 3,01). Само ООСО и ЈП исказују просечне оцене изнад 4, док их министарства са органима управе у саставу следе са нешто нижом просечном оценом (3,86). Регистри ризика се нередовно ажурирају (укупна просечна оцена 2,75), осим код ООСО (4,75). Наведени резултат је свакако последица и чињенице да је само 32,74% КЈС сачинило регистар ризика. Нешто боље податке пријављују министарства са органима управе у саставу (54,55%), ЈП (55,56%) и ООСО (100%), као и ЈЛС (68,42%).

⁹ *S.M.A.R.T.* је скраћеница (акроним) за „паметан” циљ

У складу са резултатима обављене квалитативне анализе, имплементација алата за управљање ризицима и њихово редовно ажурирање посматрају се као додатни обим посла. Из тог разлога се ресурси и време често не опредељују за реализацију ових активности, те и подаци који су добијени од КЈС, о овом питању, нису изненађујући. Када се узму у обзир само КЈС који имају регистре ризика, а у вези са ажурирањем активности контрола и регистра ризика, просечна оцена на нивоу свих КЈС износи 4,03, односно КЈС који воде регистар ризика редовно ажурирају исти. У том контексту, категорија министарстава са органима управе у саставу исказује просечну оцену 4,57, док би ЈЛС и ИКБС на локалном нивоу (са оценама 3,6 и 3,87) требало више да уваже значај промена интерних и екстерних околности, и у складу с тим да управљају ризицима.

Процес идентификације ризика који је повезан са кључним пословним процесима, као и утврђивање ризика за остваривање конкретних циљева, нису успостављени у задовољавајућем обиму (укупне просечне оцене 3,01 односно 2,99) код КЈС. Процена ризика, са укупном просечном оценом од 3,05, представља још један од аспеката које је потребно унапредити код свих категорија КЈС, осим у категорији ООСО који имају просечну оцену 5,00. Подаци показују и да се о ризицима не комуницира у довољној мери и не извештава се о њима (2,93). Такође, ризици се недовољно разматрају на састанцима руководства (3,20), а то показују и недовољно добри резултати када се посматрају одлуке које су донете као реакција на ризике (3,08). У наведеним сегментима, нешто више оцене пријављују само ООСО, министарства са органима управе у саставу и ЈП.

в) Када је у питању захтев за обавезном проценом потенцијала за преваре и корупцију као ризика за остваривање циљева, КЈС (укупна просечна оцена 3,17) чине одређене али недовољне напоре за унапређење ове области. Наведеном проблему, на централном нивоу, озбиљније приступају ООСО (просечна оцена 4,75) и министарства са органима управе у саставу у мањој мери (3,77).

г) Принцип који се односи на *управљање променама* подразумева сагледавање и процену промена у екстерном окружењу (регулаторне, тржишне, физичке), као и сагледавање и процену интерних промена (оперативне, кадровске, организационе). Управљање променама, као принцип у оквиру управљања ризицима, још увек је у фази развоја. Постојање механизма за благовремену идентификацију и реаговање на ризике интерних и екстерних промена још увек није у пуној мери препознато као битан фактор у остваривању циљева организација (укупна просечна оцена 2,98). У овом сегменту, значајније резултате постижу само корисници из категорија ООСО (4,50), ЈП (3,75), остали ДКБС на централном нивоу (3,71) и министарства (3,49).

Стратегију управљања ризиком је усвојило 37,74% КЈС. Овакав резултат је био очекиван, имајући у виду да је на овај резултат утицала категорија ИКБС на централном нивоу, међу којима су у највећем броју школе које су ове године у знатно већем броју послале годишње извештаје. Као позитиван пример се истичу ООСО (100%), органи и службе локалне власти (79,53%) и остали КЈС на нивоу локала (66,38%). Занимљиво је да су по овим питањима укупни показатељи на централном нивоу лошији од резултата на локалном нивоу, што се може објаснити лошим резултатима великог броја индиректних корисника републичког буџета (као што је поменуто, у питању су пре свега школе и центри за социјални рад).

3) Контролне активности представљају механизме, односно писане политике и процедуре у виду поступака и мера, који треба да ризике, који могу утицати на остваривање циљева, сведу на прихватљив ниво. Оне се спроводе у целој организацији, на свим нивоима

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

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

Сем ИКБС, КЈС су у највећим деловима својих организација успоставили систем одабира и развоја контролних активности усмерених ка умањивању ризика. Посебно се истичу ООСО (4,77), министарства са органима управе у саставу (4,14) и други и остали корисници на централном нивоу (4,03). КЈС су већим делом припремили детаљне описе пословних процеса и успоставили контролне механизме. С друге стране, (не рачунајући ООСО), ИКБС, ЈП и други и остали ДКЈС на централном нивоу, у писаним процедурама недовољно уважавају ризике повезане са конкретним активностима, односно не описују детаљно све контролне активности у задовољавајућем обиму (просечне оцене су ниже од 4).

Адекватно раздвајање дужности је обезбеђено код већине КЈС (министарства са органима управе у саставу – 4,37, други ДКБС – 4,07, ООСО - 4,75, органи и службе локалне власти – 4,05). Проблеми очекивано постоје код мањих КЈС, пре свега у категорији ИКБС, где овај услов не може бити испуњен услед малог броја запослених. У таквим случајевима је неопходно имплементирати додатне механизме, најчешће у виду појачане супервизије. Међутим, резултати показују да индиректни корисници, како на централном, тако и на локалном нивоу, нису у правој мери одговорили на инхерентну немогућност раздвајања дужности, односно упитно је колико су у могућности да надокнаде механизме које обезбеђују раздвајање дужности кроз појачане контроле (просечне оцене 2,92 и 3,20).

Код кључних КЈС на централном нивоу постоје дефинисана правила и поступци која обезбеђују безбедност информација (оцене од 3,79 код индиректних, до 5 код ООСО), док је распон оцена на нивоу локала нешто нижи (3,59 код индиректних, односно 4,02 код осталих КЈС). Посматрајући рестриктивно, односно ако само овлашћене особе имају приступ укупним ресурсима, укупна просечна оцена од 4,30 (ООСО 5,00, министарства са органима управе у саставу 4,63, други и остали КЈС (без ЈП) 4,67, на централном нивоу, али и оцена виша од 4 на локалном) сугерише постојање високог нивоа сигурности система безбедности информација.

б) Принцип одабира и развоја контролне активности у сфери ИТ инфраструктуре. Анализа контролних активности у сфери ИТ инфраструктуре указује на потребу за улагањем додатних напора за унапређење ИТ инфраструктуре код појединих група КЈС (укупна просечна оцена 3,64). На централном нивоу, највећи број ООСО и ЈП је успоставио контролне механизме у области набавке, развоја и одржавања ИТ система, иако је на просек

негативно утицало учешће индиректних корисника (школа), те је просечна оцена на централном нивоу 3,38. Укупно гледано, потребно је да корисници средстава РФЗО, преостали ДКБС, али и министарства са органима управе у саставу унапреде овај сегмент (3,81, 3,50 и 3,88), док је на локалном нивоу ситуација незнатно неповољнија (просечне оцене око 3,35), па је и ту потребно унапређење ИТ инфраструктуре.

Посматрајући све КЈС, присутан је висок степен безбедности ИТ система, будући да постоје дефинисани одговарајући поступци и правила, и то нарочито код категорија на централном нивоу, где предњаче ООСО (5), ЈП (4,47), министарства са органима управе у саставу (4,37) и корисници средстава РФЗО (4,37).

в) Принцип спровођења контролне активности кроз политике и процедуре.

Појединачни извештаји КЈС сугеришу да се у недовољној мери предузимају радње усмерене ка отклањању уочених недостатака у систему интерних контрола (3,39). ООСО, министарства са органима управе у саставу, ЈП и други и остали КЈС (без ЈП) на централном нивоу исказују боље оцене у овом сегменту (оцене 4 и више). Органи локалне власти, као и остали КЈС на локалном нивоу, исказују просечне оцене око 3,5, што указује да је потребно унапредити систем отклањања уочених недостатака у систему интерних контрола путем обука и/или других видова унапређења знања запослених.

Посебно је неповољна ситуација у вези са активностима усмереним ка очувању и унапређењу функционалности и укупне релевантности политика и процедура контролних активности (укупна просечна оцена 3,23). Једино категорије ООСО, и донекле други и остали КЈС (без ЈП), као и министарства са органима управе у саставу испуњавају захтев који подразумева неопходност периодичног ревидирања овог система (4,50 односно 3,94 и 3,91).

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

а) На основу добијених података, у складу са принципом који се односи на прибављање или генерисање и коришћење релевантних и квалитетних информација, из достављених годишњих извештаја може се закључити да КЈС располажу прилично добром информационом основом за функционисање система ФУК. Укупна просечна оцена 3,84 сугерише да КЈС имају приступ и користе релевантне и квалитетне информације. У већини субјеката, а посебно на централном нивоу (где се и у овом сегменту истичу ООСО са просечном оценом 4,75, а такође и други и остали КЈС (без ЈП) и ЈП са просечним оценама 4,29 и 4,26) су јасно дефинисане појединачне потребе за информацијама. Системи информација и комуникација обезбеђују праћење остваривања циљева и надзор нарочито на централном нивоу, где осим индиректних корисника све оцене прелазе оцену 4,00 (распон оцена од 4,06 код преосталих ДКБС, до 4,75 код ООСО), што указује и да сви запослени имају приступ информацијама неопходним за обављање појединачних задатака и на централном и локалном нивоу (укупна оцена 4,15). У напред наведеним сегментима, сви КЈС на централном нивоу имају веома високе оцене (у већини, преко 4,30), док су резултати на локалном нивоу нешто нижи (око 4), али и даље задовољавајући.

б) Принцип који се односи на интерну комуникацију код КЈС је, такође, на високом нивоу (укупна просечна оцена 4,38). Руководиоци већине КЈС добијају благовремене и потпуне информације неопходне за обављање послова из своје надлежности (оцене преко 4,40). Код КЈС који имају тело за надзор, постоји редовна комуникација између управног/надзорног одбора и руководства. На централном нивоу, ОСОО, ЈП и корисници средстава РФЗО имају изузетно високе оцене (5,00, 4,71 односно 4,52). По овом питању, на локалном нивоу, остали КЈС (међу којима највише ЈКП) извештавају просечну оцену 4,58.

в) Када је у питању принцип који се односи на екстерну комуникацију, укупна просечна оцена 3,97 наводи на закључак да су КЈС у великој мери доступне све информације из спољних извора од значаја за функционисање система интерних контрола. Обезбеђен је висок степен транспарентности у односу на екстерне актере (укупна просечна оцена 4,41). С друге стране, додатно је потребно анализирати прилично високу укупну просечну оцену 3,97 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, што наводи на закључак да се настале промене само разматрају, али да не постоји системски приступ у управљању тим променама кроз систем управљања ризицима. Постојање система управљања ризицима неминовно условљава испуњење других принципа КОСО оквира (4. принцип је у вези са елементом „Управљање ризицима”). Такође, ситуација је слична и на централном и на локалном нивоу када је у питању добијање и разматрања информација из екстерних извора.

Сви КЈС на централном нивоу, са изузетком ИКБС, у доброј мери врше анализе постојећих процедура и метода екстерне комуникације (просечне оцене више од 3,5). Простор за напредак постоји на локалном нивоу, имајући у виду да просечна оцена 3,38 код ДКБС на локалном нивоу сигнализира постојање извесног степена инертности. Охрабрује, међутим, чињеница да није присутно драстично одступање у просечним оценама на оба посматрана нивоа.

5) Праћење (надзор) и процена подразумева увођење система за надгледање области ФУК, оценом адекватности и ефикасности његовог функционисања.

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

а) Резултати наводе на закључак да принцип који се односи на активности процене стања и функционисања система интерних контрола код КЈС још увек није у довољној мери присутан у институцијама јавног сектора (укупна просечна оцена 3,35). Чињеница је и да мањи КЈС често не располажу одговарајућим капацитетима за имплементацију више механизма праћења, попут интерне и екстерне ревизије. Наведено потврђују и просечне оцене које третирају постојање структуре извештавања која обезбеђује независност интерне ревизије (укупна просечна оцена 2,46). У овом сегменту, категорије ООСО, ЈП и министарстава, имају релативно високе оцене (преко 3,6), док ИКБС значајно заостају (ИКБС на централном нивоу – 2,22 а на локалном нивоу – 2,52).

Руководства КЈС нису у пуној мери успоставила систем редовног извештавања о систему ФУК (укупна просечна оцена 3,15), осим у случају ООСО, министарстава и ЈП на централном нивоу, која по овом питању извештавају са вишим оценама за овај извештајни период – просечна оцена на централном нивоу нижа је од просечне оцене на локалном нивоу (3,08 односно 3,32). На нижи просек укупне оцене утиче нижа оцена ИКБС на централном и локалном нивоу, као и чињеница да се значајно повећао број КЈС из ове групе који су се укључили у годишње извештавање, те се на тај начин просечна оцена смањила. С друге стране, већина КЈС редовно прати остваривање циљева (4,03). Узроци евентуалног неиспуњавања циљева се, такође, у доброј мери (3,78) анализирају код већине КЈС, са нешто слабијим оценама у оквиру категорије органа локалне власти (3,58).

б) Код принципа који се односи на анализе и комуникације уочених слабости, односно надгледања тока корективних активности, укупно стање није задовољавајуће (укупна просечна оцена 3,10). Некритички посматрано, једино ООСО (4,64) и донекле министарства са органима управе у саставу (3,88), као и ЈП (3,87) у значајној мери инвестирају у овај аспект успостављеног система интерних контрола. Неопходно је, међутим, ову област посматрати по појединачним питањима.

Проблеми свакако постоје када се анализира степен прихватања и спровођења препорука интерних ревизора (укупна просечна оцена 2,75). На овакву оцену и овде је утицала категорија ИКБС и то пре свега на централном нивоу која има знатно слабију покривеност интерном ревизијом. Министарства са органима управе у саставу, ООСО и ЈП, који у већини и имају успостављену функцију ИР, подижу просечну оцену овог сегмента (просечне оцене више од 3,6). С друге стране, ниво спровођења препорука екстерне ревизије је знатно виши (укупна просечна оцена 3,72). Код спровођења препорука екстерне ревизије, разлика у погледу спровођења препорука је присутна код свих категорија КЈС, а посебно се истиче разлика примена препорука интерне односно екстерне ревизије код органа и служби локалне власти (просечне оцене 3,05 и 4,58) и осталих КЈС на локалном нивоу (2,81 и 4,54). Приказане оцене показују да се више спроводе препоруке екстерне ревизије. Такође, уочена је разлика и код индиректних корисника при спровођењу препорука екстерне ревизије на централном нивоу (интерна – 2,52 и екстерна – 3,30). Наведени податак може да укаже/наведе на закључак, између осталог, да КЈС немају довољно развијену свест о користи ИР као функције која „додаје вредност” организацији.

Супротно томе, оцене нивоа праћење извршења препорука интерне/екстерне ревизије и доступности ревизорских извештаја заинтересованим странама су високе код већине корисника (више од 4), чак и на локалном нивоу (и код ИКБС који приликом самооцењивања исказују ниже оцене од просека).

Ниједна од категорија КЈС, осим ООСО, није у довољној мери успоставила процедуре које запосленима омогућавају да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола (укупна просечна оцена 2,86). Како је управљање неправилностима релативно нова област у систему интерне контроле, очекивано је ниска оцена за категорије ИКБС и преостале ДКБС на централном нивоу, а и због повећаног броја КЈС који су доставили извештај за посматрани извештајни период.

Питање образовања ревизорских одбора је показало да их релативно низак проценат КЈС има успостављено (3,26%). ЈП представљају једину категорија која је у значајнијем обиму формирала оваква саветодавна тела за питања интерне контроле (учешће 61,11%). Ипак,

неопходно је истаћи и да питање образовања ревизорских одбора није примењиво у већини КЈС.

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

Може се закључити да су кључни аспекти контролног окружења у великој мери примењени (интегритет и етичке вредности, мисија и визија као битни предуслови, ефикасна организациона структура, као и јасне линије извештавања). Контролно окружење се налази на другом месту као најбоље примењени елемент, са укупном просечном оценом 3,83. Ако се из разматрања изузму питања у вези са телом за надзор, простора за побољшање има у сегментима извештавања о систему ФУК, обукама из интерних контрола, управљању учинком запослених, али и у сегменту награђивања запослених. Посматрајући по нивоима, готово сви КЈС на централном нивоу успоставили су одговарајући основ који обезбеђује потребан ниво структуре и дисциплине (просечне оцене изнад 4). У позитивном смислу се истичу ЈП са просечном оценом 4,14, док се одређене слабости, пре свега, могу уочити на локалном нивоу (где су просечне оцене ниже од 4).

Без посвећености, подршке и позитивног примера руководиоца у организацији који дају „тон на врху”, тешко је успешно имплементирати систем ФУК код свих КЈС. Такође, треба истаћи и резултате у сфери интегритета и етичких вредности, с обзиром на то што је овај принцип кључан у изградњи поверења и репутације организације, како интерно, тако и екстерно.

Простора за побољшање има, и то континуираним унапређењем знања и вештина запослених. Сем што се на овај начин унапређују и компетенције запослених, организација се много лакше прилагођава и адаптира променама у окружењу.

Министарства са органима управе у саставу и остали ДКБС на централном нивоу, демонстрирају јасно опредељење успостављања система појединачне одговорности.

Међутим, треба истаћи и да извештаји КЈС указују да постоји велики ниво ризика одлива квалитетног кадра, односно да је потребно обезбедити одговарајући ниво компетенција запослених у функцији остваривања циљева организације.

У сфери управљања ризицима, са укупном просечном оценом 3,44, свакако је неопходно уложити додатне напоре, посебно на централном нивоу (просечна оцена 3,38). Поред индиректних корисника на централном и локалном нивоу, резултати сугеришу да органи и службе локалне власти (ДКБС) недовољну пажњу посвећују принципу идентификације и анализе потенцијалних догађаја који могу негативно утицати на остваривање циљева (просечна оцена 3,37). Такође, лошије резултате приказује и већина КЈС када је у питању ажурирање регистра ризика. С друге стране, КЈС на централном нивоу знатно озбиљније приступају овој теми, нарочито ООСО (просечна оцена 4,75).

Имајући у виду да на све циљеве организације (стратешке и оперативне) делују ризици, као непредвиђене околности које негативно могу утицати на циљеве и учинке организације, може се закључити да се управљању ризицима, у наредном периоду, мора посветити нарочита пажња. Просечне вредности оцена различитих група КЈС указују на то да је управљање ризицима други најслабији елемент КОСО и да га је неопходно даље унапређивати. Позитивни елементи уочљиви су у сегменту разумевања значаја дефинисања

циљева који је основ успостављања система управљања ризицима. У осталима сегментима управљања ризицима, потребно је наставити са унапређењем. Додатно, процену потенцијала за преваре и корупцију као ризика за остваривање циљева, потребно је појачати у свим институцијама које не спадају у категорију ДКБС.

Када је у питању принцип дефинисања и спровођења контролних активности кроз политике и процедуре, већина КЈС на централном нивоу постиже релативно добре резултате. Предњачи категорија ООСО (просечна оцена 4,67), а релативно добре учинке исказују други и остали КЈС (без ЈП) са просечним оценама нешто изнад 4. На локалном нивоу, категорија ДКБС има просечну оцену 3,52. Релативно скроман резултат за овај елемент система ФУК (3,50) је, пре свега, показатељ самопроцене ИКБС (просечне оцене око 3,35).

Веза између ризика и контролних активности је значајна, па нижи резултати по овим питањима могу указати на постојање грешака у раду, преклапања или дуплирања пословних процеса, непосвећивање пажње овим сегментима у целокупном управљању организацијом од стране руководиоца, као и на недовољну свест и знање из ових области. Показало се да организације са релативно великим бројем запослених боље примењују контролне активности у односу на мање, а једно од могућих, али не и једино, објашњење је недостатак капацитета да се усвоје писане процедуре у малим ентитетима.

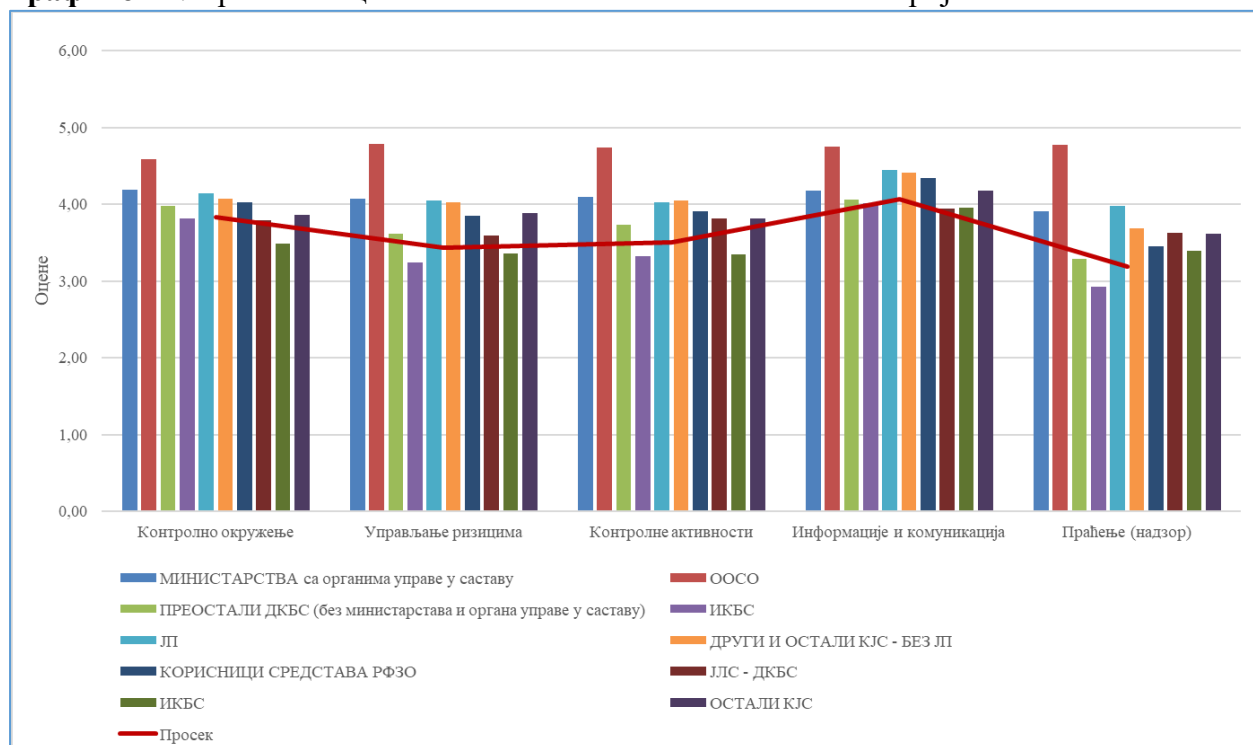
Разлога за напредак има у областима дефинисања контролних активности, као и у области пројектног планирања ИТ инфраструктуре и перцепције ИТ безбедности. Може се закључити да, иако су неки контролни механизми већ уграђени у пословне процесе, ажурирање и унапређивање пословних процеса, или ревидирање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

Системи информација и комуникација представљају најбољи сегмент ФУК, са укупном просечном оценом 4,07. Све категорије КЈС на централном нивоу, укључујући и индиректне кориснике буџетских средстава, извештавају просеке око 4 и више. На локалу је ситуација незнатно неповољнија са оценама 3,96 и 3,94 код ИКБС и ЈЛС. На централном нивоу се истичу ООСО (4,75), ЈП (4,45) и други и остали КЈС (без ЈП) са просечном оценом 4,41. На локалном нивоу највишу просечну оцену (4,18) исказује категорија остали КЈС коју већином чине ЈКП. Извештавање и располагање информацијама је од велике важности, и један је од неизоставних елемената за примену концепта управљачке одговорности заједно са делом јасно додељених овлашћења и одговорности из елемента контролних активности.

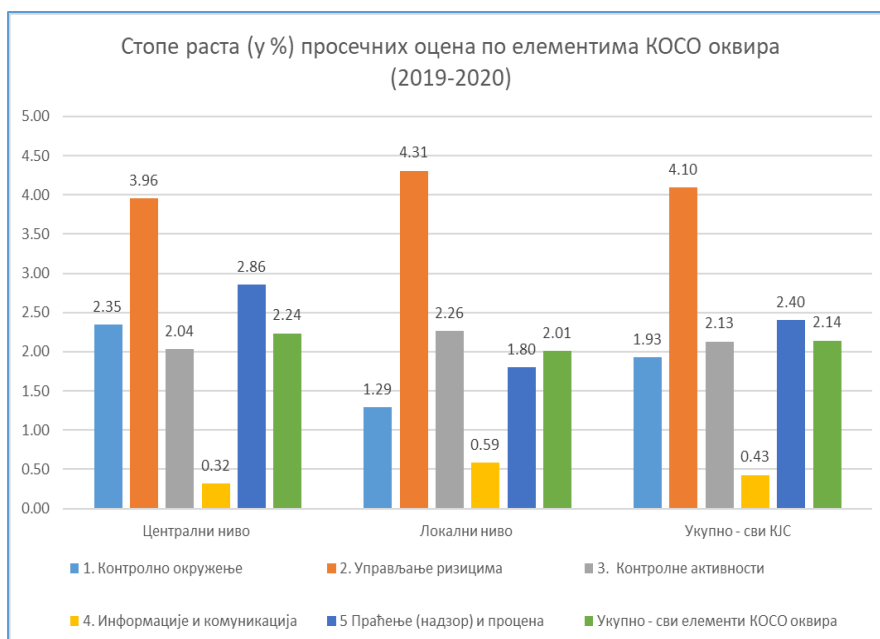
Област надзора и процене система ФУК представља аспект који је најлошије оцењен (укупна просечна оцена 3,19) и у оквиру кога је регистрован највиши распон просечних вредности. Добре оцене заслужују субјекти из категорија ООСО (4,77), ЈП (3,98), а одмах за њима и други и остали КЈС (без ЈП) на централном нивоу (3,68). У оквиру овог елемента, солидне оцене су забележене само у сегментима праћења остварења циљева и анализе узрока њиховог неиспуњења. Додатни напредак се може очекивати спровођењем процеса управљања неправилностима који је уведен у регулаторно-методолошки оквир крајем 2019. године и КЈС су први пут известили о њему. Пуна примена се може очекивати у наредном периоду.¹⁰

¹⁰ Више о неправилностима погледати у делу [2.1.8 Управљање неправилностима](#)

Графикон 2. Просечна оцена за елементе система ФУК по категоријама КЈС



Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС показује да КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво. Категорије ООСО, ЈП, као и министарства са органима управе у саставу, односно преостали ДКБС на централном нивоу, генерално предњаче када су у питању оцене стања система ФУК. Посматрајући ниво локала, учинци органа управе (ДКБС) и осталих КЈС (ЈКП) су углавном међусобно упоредиви. ИКБС, како на централном, тако и локалном нивоу, приказују недовољно добре резултате по свим елементима. Овакав исход не изненађује, с обзиром на то што ове категорије у најмањем проценту имају именоване руководиоце задужене за успостављање и развој система ФУК, односно оформљену РГ за обављање активности успостављања, ажурирања и развоја система ФУК (централни ниво: именовање руководиоца око 45%, оформљена РГ око 41%; локални ниво: именовање руководиоца око 46%, оформљена РГ нешто изнад 43%). Последишно, а у складу са изнетим оценама, очекивано је и ниско учешће у изради и примени плана активности за систем ФУК (ИКБС на централном нивоу – приближно 22% односно на локалном нивоу – 37%). Поменуте податке је могуће повезати и са недовољном увереношћу руководства ИКБС да систем ФУК креира додатну вредност, односно да управљајући ризицима, успостављајући контролне активности и вршећи ИР значајно доприносе остварењу циљева КЈС (централни ниво – 3,69, локални ниво – 3,79). У наредном графикону приказане су стопе раста (у %) просечних оцена по елементима КОСО оквира за период 2019-2020. године.



Укупна просечна оцена за све елементе система ФУК је виша за 2,14% у 2020. години у односу на 2019. годину. Укупна просечна оцена компоненте управљање ризицима бележи највишу стопу раста (4,10%), док најнижи ниво раста просечне оцено исказује КОСО елемент информације и комуникација (0,43%), што је и разумљиво, имајући у виду високу почетну вредност. Оцена за контролно

окружење је забележила раст од 1,93%, док код елемента праћење (надзор) и процена, раст износи 2,40% (стопа раста за праћење и надзор готово је идентична у односу на претходну годину). Укупна просечна оцена за све елементе КОСО оквира КЈС на централном нивоу је забележила раст по нешто вишој годишњој стопи (2,24%) у односу на укупну просечну оцену субјеката са локалног нивоа (2,01%). Међу појединачним категоријама КЈС на централном нивоу, највишу годишњу стопу раста просечних оцена бележе други и остали КЈС (без ЈП) (2,91%) и ИКБС (2,73%). На локалном нивоу, најбрже напредују ИКБС (3,52%) и остали КЈС (2,57%).

2.1.6 Изјава о интерним контролама

Чланом 20. Правилника ФУК прописано је да руководилац КЈС даје Изјаву о интерним контролама¹¹ која представља саставни део годишњег извештаја о систему ФУК (у даљем тексту: Изјава). У складу са Правилником за ФУК, КЈС достављају наведену Изјаву почев од 1. јануара 2021. године.

Изјаву потписује руководилац КЈС на основу извршене самопроцене интерне контроле из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је саставни део Годишњег извештаја о систему ФУК.

Изјавом, руководилац КЈС, потврђује да је стекао разумно уверавање о нивоу усклађености система ФУК у организацији којом руководи у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле, и да се организацијом управља у складу са принципима доброг управљања.

Анализом је утврђено да је већина руководилаца КЈС потписала оригиналну верзију Изјаве, док је део (мање од 5%) донекле кориговао текст Изјаве и тек онда је потписао. Већина оних који су изменили текст Изјаве, као главне разлоге измене текста, наводе да још увек нису успоставили или су у процесу успостављања система ФУК, као и да због тога не могу

¹¹ Видети [Прилог 6. Изјава о интерним контролама](#)

изјавити да се организацијом управља према принципа доброг управљања и у складу са КОСО принципима.

Како су Законом о министарствима („Службени гласник РС”, број 128/18) и Одлуком о избору Владе Републике Србије („Службени гласник РС”, број 128/2020) од 28. октобра 2020. године оформљена три нова министарства, у 2020. години нису одређени ни циљеви, ни показатељи који би утврдили адекватност и функционисање система ФУК у њима.

2.1.7 ФУК из перспективе КЈС

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

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

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

Анализа је показала запажања заједничка за све групе КЈС:

- недостатак кадровских капацитета;
- недовољна обученост запослених којима су делегирани послови из области ФУК, као и руководиоца свих нивоа;
- потребу за израдом методолошких материјала и алата који су прилагођени различитим типовима корисника и специфичностима организација, природи њихове делатности и структури;
- потребу за значајнијом разменом искуства истих категорија КЈС, умрежавање лица која се оперативно баве системом ФУК;
- недостатак знања и вештина за израду и примену ФУК алата – мапа пословних процеса, дијаграма тока и интерних процедура, адекватно дефинисање циљева организације и са њима повезано идентификовање ризика и израда регистра ризика и стратегије управљања ризицима;
- неадекватно постављени циљеви пословних процеса и критеријуми мерљивости; неадекватна повезаност појединих пословних активности; потреба обезбеђивања и подизања квалитета система.

*

Већина КЈС је навела да су суочени са великим изазовима у функционисању у околностима условљеним пандемијом¹², како у управљању и комуникацији, тако и у оперативном организовању служби са смањеним бројем запослених који су на располагању за спровођење редовних пословних активности због заражавања и болести, а услед прилагођавања условима рада са ограничењем броја запослених због спречавања контакта и ширења болести. Због повећања електронске размене информација и комуникације, истакли су потребу успостављања и развоја информационих система који обухватају

¹² Више о утицају пандемије на функционисање система интерних контрола може да се види у делу [2.2.10 Функционисање система интерних контрола у условима пандемије](#)

кључне пословне процесе, омогућују обављање редовних оперативних активности, подизање ефикасности, несметан рад и континуитет пословања, а истовремено подржавају контролне функције, као и да је потребно обезбедити техничку опремљеност за рад и подизање дигиталне писмености запослених. Пандемија има негативан утицај на рад КЈС, а њена директна последица огледа се у отежаној реализацији различитих сегмената рада, односно на немогућност постизања очекиваних резултата, што је нарочито видљиво у појединим ресорима.

2.1.8 Управљање неправилностима

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

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

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

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

Годишњи извештај о систему ФУК за 2020. годину, проширен је и унапређен за одређени број питања, међу којима је и неколико питања у оквиру дела о управљању неправилностима.

Смернице за управљање неправилностима које је ЦЈХ припремила уз помоћ ТВИНИНГ пројекта су доступне од јуна 2020. године и користило их је 22,27% КЈС.

Највећи број КЈС (93,21%) током 2020. године није имало сумњу на неправилности; 6,79% КЈС је известило да су имали потврђених неправилности, од чега је 71,24% решавано унутар КЈС, 0,67% решавано ван КЈС, а 28,09% и унутар и ван КЈС.

2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК

Успостављања функције сагледавања квалитета система ФУК код КЈС започето је 2018. године и од 2019. године представља редован посао ЦЈХ. Планирано је да се у 2020. години обаве три сагледавања квалитета ФУК код изабраних КЈС. Међутим, због негативних ефеката изазваних пандемијом, као и ограничених капацитета ЦЈХ, али и комплексности овог посла, извршена су два сагледавања квалитета система ФУК, и то у Министарству пољопривреде, шумарства и водопривреде – Управи за шуме и Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре – Дирекцији за водне путеве.

Напред наведени КЈС представљају органе државне управе који су релативно сличне организационе структуре, броја запослених и начина функционисања (обављају делатност управних послова – вођење евиденције, издавање услова, мишљења и сагласности, и других стручних послова из своје надлежности). Оба КЈС, као органи државне управе, надлежни су за надзор над добрима у јавном интересу, а Управа за шуме обавља и инспекцијске послове. Сем тога, различит делокруг рада ових КЈС представља још један аспект који омогућава поређење стања два система ФУК за исти временски период.

Сагледавања квалитета система ФУК има за циљ да се изврши процена постојећег система ФУК, спроведе евалуација и подрже КЈС у испуњавању стандарда ИФКЈ на одговарајући и најсврхисходнији начин. У сагледавању квалитета се приступило оцени основних 5 елемената КОСО оквира и његових 17 принципа. Током процеса сагледавања квалитета ФУК, уочавају се и практични проблеми у имплементацији, који су реални рокови за успостављање ФУК и сл.

Узимајући у обзир појединачне резултате и закључке до којих се дошло током сагледавања квалитета система ФУК, закључак је да је тренутна фаза у процесу успостављања система ФУК код обе институције највећим делом на задовољавајућем нивоу, при чему су идентификовани делови система који захтевају пажњу руководства и на које треба реаговати у циљу даљег развоја и унапређења. Током сагледавања квалитета, уочене су и одређене слабости на основу којих су дате адекватне препоруке за даље унапређење система. Препоруке су дате у појединачним извештајима о сагледавању квалитета, са којима су се сагласили руководиоци КЈС.

Код оба КЈС, слабости и недостаци уочени су у сегментима управљања ризицима, управљања људским ресурсима, па су дате одговарајуће препоруке. Реализација препорука ће се пратити путем редовног годишњег извештавања о систему ФУК.

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

Сви основни атрибути којима се дефинишу предуслови за одговарајућу реализацију дела елемента контролног окружења, код оба КЈС, који се односе на јасну организациону структуру, успостављање линија извештавања, дефинисање и додељивање надлежности и одговорности, су успостављени, с тим што их је потребно благовремено ажурирати, а где недостају, документовати путем процедура. Разлике које су уочене у оквиру елемента контролно окружење огледају се у томе што је у Управи за шуме потребно увести у редовну праксу израде кадровског плана и плана обука запослених, како би се уоквирио системски

приступ јачању стручних капацитета запослених. Управљање људским ресурсима је нарочито значајно, имајући у виду да се обе институције суочавају са изазовима одржавања стабилног броја постојећих кључних запослених са уско специфичним знањем и политиком привлачења и задржавања кадрова.

Управа за шуме је, спровођењем активности из акционог плана РГ за ФУК на идентификацији, анализи и формулисању ризика кроз неопходна документа, направила добру основу за процес управљања ризиком, што није случај са Дирекцијом за водне путеве с обзиром на то што није оформљена РГ, није дефинисан АП за развој система, нити је усвојена стратегија за управљање ризицима за посматрани период. Како би се унапредило оперативно праћење остваривања стратешких циљева Управе за шуме, и у том смислу и процес мерења учинка, од значаја би било завршити процес успостављања оквира за спровођење и праћење остварења стратешких циљева, како на интерном плану, тако и од стране екстерних тела. Дирекција за водне путеве, с друге стране, има потпуно успостављену националну и међународну стратешку основу.

Тренутна фаза елемента контролне активности у Управи за шуме оставља пуно простора за унапређење на успостављању и развоју система ФУК, пре свега, кроз спровођење даљих активности на њиховом документовању и дефинисању. С друге стране, у Дирекцији за водне путеве је ова компонента успостављена на задовољавајућем нивоу, имајући у виду да су контроле из пловидбене области у највећој мери „уграђене” у оперативне процесе и свакодневне активности запослених, као и кроз релевантне процедуре и интерна акта у којима су конкретно наведене радње и дефинисане одговорности.

Компонента информације и комуникација, код оба КЈС, је највећим делом успостављена на задовољавајућем нивоу, с тим што је у Управи за шуме потребно усвојити политике и процедуре из области ИТ и безбедност информација. Пример добре праксе присутан је у Дирекцији за водне путеве која, за обављање својих стручних послова, користи РИС систем (речни информациони система).

Активност сагледавања квалитета је показала да је елемент праћење и надзор код посматраних КЈС успостављен и да функционише континуирано кроз редовно годишње самооцењивање, односно извештавање ка ЦЈХ, с тим што је Управа за шуме била субјект и интерне и екстерне ревизије.

2.2 Интерна ревизија

2.2.1 Обухват интерне ревизије

Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР садржи опште податке о корисницима, податке о јединици за ИР и интерним ревизорима, о примени стандарда и методологији рада ИР, предлоге за развој система ИР и преглед обављених ревизија са бројем датих препорука по одређеним врстама препорука, као и број обављених саветодавних ангажмана. За 2020. годину, образац годишњег извештаја је допуњен са шест додатних питања¹³. Питања се односе на препоруке из КГИ за претходну годину и на функционисање ИР у условима пандемије.

¹³ Упитник се налази у [Прилог 5 – Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију](#)

Према обрађеним подацима, укупно 1.328 КЈС је доставило Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима ИП за 2020. годину.

У овом делу извештаја биће приказан обухват ИП који је анализиран код најзначајнијих КЈС¹⁴, тј. на линији директних буџетских корисника на централном и локалном нивоу, у смислу буџета којим располажу, као и броја запослених. Обухват ревизије се првенствено анализира према обухвату буџета ИП дате категорије КЈС. Поред овога, 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 ИП не може базирати само на броју КЈС наведених у поменутом списку.

За критеријум обухвата, ИП ће се користити успостављањем тзв. функционалне ИП, која има најмање један ревизорски извештај у извештајном периоду.

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

Обухват функције ИП	Укупан број КЈС по категорији	Број КЈС који има функционалну ИП	% КЈС који има функционалну ИП према броју КЈС	% покривености буџета функционалном ИП према категорији КЈС	Број КЈС који имају попуњену јединицу ИП са минимум три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу ИП
Министарства са органима управе у саставу	21	16	76%	93%	7 од 21 обавезних	33%
Остали директни буџетски корисници на централном нивоу	85	18	21%		3 од 9 обавезних	33%
ОСО	4	4	100%	100%	3 од 3 обавезних	100%
АП Војводина	1	1	100%	100%	1 од 1 обавезних	100%
Градови ¹⁵	28	17	61%	86%	6 од 28 обавезних	21%
Општине ¹⁶	117	24	21%	26%	-	-
ЈП на централном нивоу	41	22	54%	84%	7 од 14 обавезних	50%
Укупно:	297	102	34%		27 од 76	36%

¹⁴ Категорија „најзначајнијих” институција, у приказивању стања у ИП код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група директних буџетских корисника са централног нивоа, ОСО, ЈЛС и ЈП.

¹⁵ Без ЈЛС са територије АП КиМ.

¹⁶ *Ibid.*

Директни буџетски корисници на централном нивоу¹⁷ са успостављеном функционалном ИР покривају приближно 93% укупних расхода и издатака буџета директних буџетских корисника РС за 2020. годину. Наведени буџет обухвата и буџете индиректних корисника који су у надлежности директних буџетских корисника на централном нивоу власти. Законом о министарствима („Службени гласник РС”, број 128 од 26. октобра 2020), формирана су три нова министарства: Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, те из тог разлога функција ИР код новоформираних министарстава још није функционално успостављена. Такође, као и у претходном извештајном периоду, функционалну ИР немају и даље Министарство спољних послова и Министарство заштите животне средине.

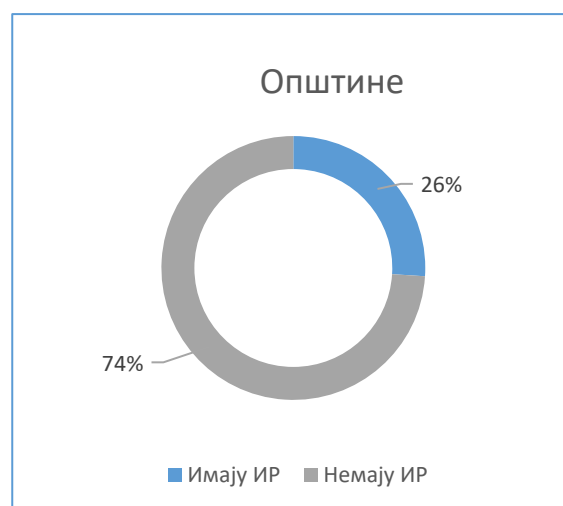
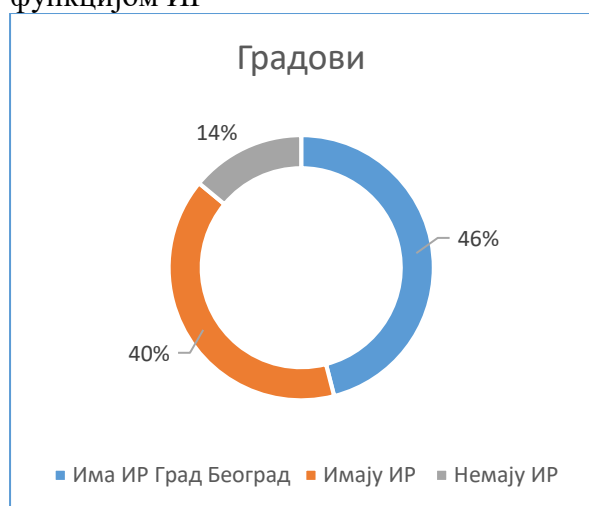
Што се тиче ООСО и њиховог буџета, функционалном ИР је обухваћено 100% буџета, тј. ИР је успостављена и активна у сва четири КЈС у овој групи.

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

Када је реч о ЈЛС које чине градови и општине, закључак је да је ситуација у градовима значајно боља него што је то случај у општинама. Функционалну ИР има 17 од укупно 28 градова¹⁸, што чини 86% реализованих расхода за 2020. годину ове категорије. Код општина је ситуација лошија, па функционалну ИР има свега 24 општине, које заједно покривају 26% реализованих расхода за 2020. годину ове категорије КЈС. Може се уочити благи раст покривености буџета код општина у односу на прошлу годину. Градови Шабац, Зајечар, Сомбор и Краљево нису доставили Годишње извештаје за 2020. годину.

У наредним графиконима приказана је покривеност извршења буџета у 2020. години функцијом ИР

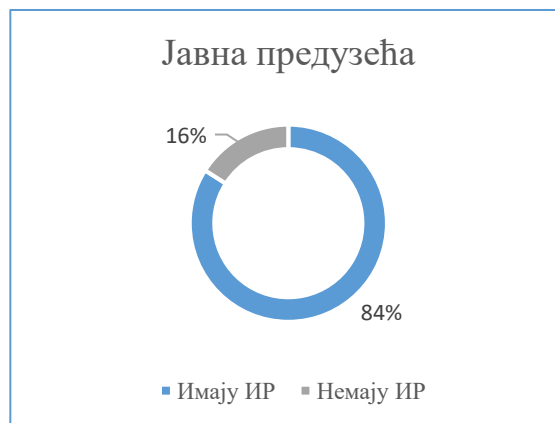
Графикони 3. и 4. Покривеност извршеног буџета градова и општина у 2020. години функцијом ИР



¹⁷ Директни буџетски корисници на централном нивоу: министарства, управе, правосудни органи, буџетски фондови, дирекције, канцеларије, службе и други.

¹⁸Без ЈЛС са територије АП КиМ.

Од укупно 41 ЈП и друштава капитала на централном нивоу РС обухваћених анализом, која обављају делатност од општег интереса и на која се примењује Закон о јавним предузећима, функционалну ИР има њих 22, што чини 54% од укупног броја ове категорије, која су највећа у узорку по основу прихода и расхода и броја запослених, па је сходно томе покривеност укупних прихода за 2020. годину ове категорије 84%, што је приказано у **Графикону 5**.



Графикон 5. Покривеност укупних прихода ЈП у 2020. години функцијом ИР

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

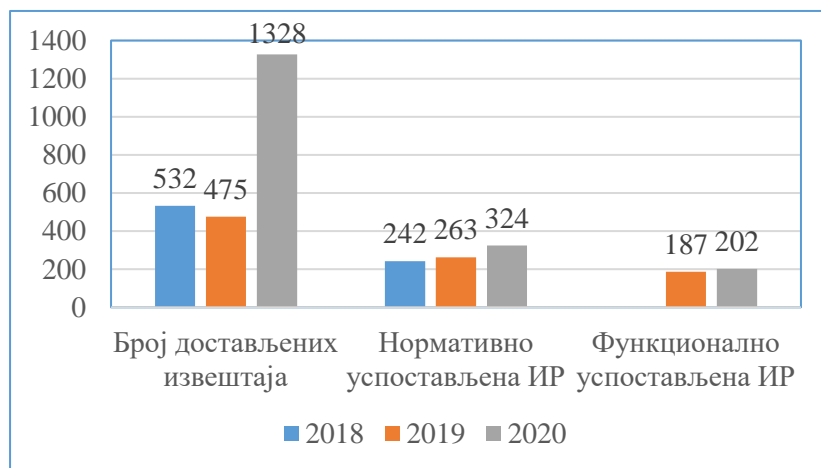
Анализом приказаних података може се закључити следеће:

- Категорија ООСО и АП Војводина имају прописан број интерних ревизора;
- У категорији Министарстава која морају имати попуњену јединицу ИР, само мањи део, њих седам, односно 33% министарстава испуњава ову обавезу. И у овој години, број интерних ревизора у овој категорији стагнира у односу на претходне две године. Пет министарстава немају ни једног интерног ревизора, од којих су три министарства новоформирана крајем године и два која последње три године немају запослене интерне ревизоре;
- Према пристиглим годишњим извештајима, 61% градова има функционалну ИР. С обзиром на то што су градови, у складу са чланом 6. став 1. Правилника ИР, у обавези да имају попуњену јединицу ИР, само 21% градова испуњава ову обавезу, што је идентична ситуација као и у прошлој години;
- У категорији ЈП на централном нивоу њих 14 има преко 250 запослених и обавезу да попуне јединицу за ИР, а ову обавезу испуњава њих 7 (50% категорије која је обавезна да има попуњену јединицу);
- Канцеларије и остали ДКБС, као и општине, немају задовољавајући ниво покривености функционалном ИР.

2.2.2 Функција интерне ревизије

За 2020. годину, укупно 1.328 КЈС је доставило годишњи извештај ЦЈХ. Од тог броја, 982 годишња извештаја су пристигли од стране КЈС код којих није успостављена функција ИР или су извештаји били непотпуни. Укупан број годишњих извештаја који су ушли у обраду и анализу је 346. Према достављеним извештајима, код 324 корисника функција ИР је успостављена нормативно, што значи да је успостављена у складу са неким од модалитета наведеним у члану 3. Правилника ИР, тако што су систематизована радна места за позиције интерних ревизора, или је потписан споразум предвиђен чланом 3. тач. 2) и 3) Правилника ИР. Код 202 КЈС је успостављена функционална ИР, која има најмање један ревизорски извештај у извештајном периоду.

На **Графикону 6.** приказан је број достављених годишњих извештаја и успостављених функција ИП код КЈС. За 2020. годину, извештавање о ИП је значајно порасло и бележи раст од чак 280% у односу на 2019. годину, када је био забележен пад услед пандемије. Ово говори о значајним резултатима постигнутим у подизању свести код КЈС о додатој вредности успостављања функције ИП. Раст у достављању годишњих извештаја је присутан код свих категорија корисника, а највише код категорије ИКБС, како на централном тако и на локалном нивоу, као и код корисника РФЗО или здравствених установа.

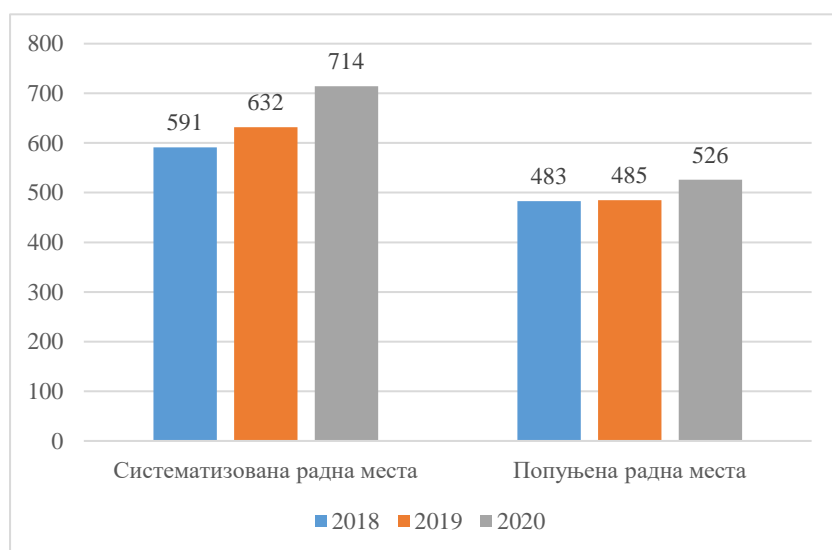


Графикон 6. Број достављених извештаја и број КЈС код којих је нормативно и функционално успостављена ИП по годинама

У [Прилогу 4 - Преглед КЈС који су успоставили ИП](#), дат је детаљан преглед броја корисника по различитим категоријама КЈС који су успоставили ИП.

Табела 4. Број КЈС у РС који су доставили извештаје и успоставили ИП са систематизованим и попуњеним радним местима у 2020. години

КЈС	Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИП	Функционално успостављена ИП	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	967	178	118	470	345
Локални ниво	361	146	84	244	181
Укупно у РС	1328	324	202	714	526



Графикон 7. Број систематизованих и попуњених радних места у ИП код КЈС у периоду 2018-2020. године

На **Графиконима 6. и 7.** је приказан и укупан број успостављених ИП, као и број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС за 2018, 2019. и 2020. годину. Према приказаним подацима, може се уочити да

је код 324 КЈС нормативно успостављена функција ИП, што представља раст од 23% у 2020. години у односу на претходну 2019. годину. Такође, код 202 КЈС је функционално успостављена ИП, што представља раст од 8% у односу на 2019. годину.

Такође, може се закључити да је број систематизованих радних места порастао за 13%, а број попуњених радних места за 8% у 2020. години у односу на 2019. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИР у претходном периоду по свим показатељима. Међутим, забележен је и пад броја запослених интерних ревизора на локалу, у категорији директних буџетских корисника (градови и општине), где је главни узрок углавном природан одлив, што се детаљније може видети у [Прилогу 4 - Преглед КЈС који су успоставили ИР](#).

Генерално узевши, природан одлив је један од главних узрока смањења броја интерних ревизора у јавном сектору. Ове чињенице потврђује и информација из Извештаја¹⁹ СУК из 2019. године, по коме су интерни ревизори најстарија популација у односу на све друге области рада у државној управи, где чак 13,3% њих испуњава законске услове за одлазак у пензију у 2021. години, што је значајно више од свих осталих области рада (дупло више од прве следеће групе послова).

Табела 5. Укупан број КЈС који су нормативно успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2018, 2019. и 2020. години

КЈС	Број КЈС који има нормативну ИР	Број КЈС који има функционалну ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Укупно у РС у 2018. години	242	-	591	483
Укупно у РС у 2019. години	263	187	632	485
Укупно у РС у 2020. години	324	202	714	526

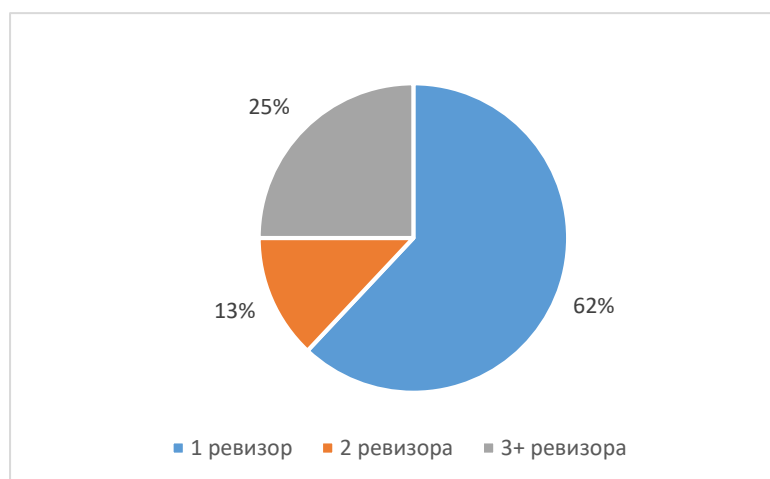
Као што се може видети из Табела 5. и 6, према пристиглим извештајима, код 324 КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИР, у 35% је формирана јединица ИР, а у 56% је систематизован један извршилац - интерни ревизор. Код 3% КЈС је успостављена функција ИР на основу споразума са другим КЈС који имају функционалну јединицу ИР и код 6% је остало (ангажовање лица по уговору за вршење ревизије, ревизија матичног у зависном привредном друштву, споразуми на које није дата сагласност ЦЈХ, заједничке јединице и сл.). Може се уочити да је доминантни начин успостављања функције ИР путем једног интерног ревизора, што говори о великом броју малих КЈС којима други начин успостављања није рационалан. Такође, модалитети успостављања ИР путем споразума о вршењу ревизије од стране КЈС и заједничке јединице нису довољно заступљени, јер постојеће јединице за ИР нису у пуном капацитету, односно нису у довољној мери попуњене интерним ревизорима.

¹⁹ Извештај о стању у вези са одливом кадрова и предлог мера за задржавање и превенцију утицаја одлива кадрова на несметан рад органа државне управе, СУК из септембра 2019. године, а на основу истраживања из априла 2019. године (стр.11).

Табела 6. Број КЈС који су нормативно успоставили ИР према начину успостављања функције ИР у 2020. години

Начин успостављања функције ИР	Број КЈС
Јединица за ИР	112
Споразум о обављању ИР од стране другог КЈС	9
Интерни ревизор	182
Остало (ангажовање лица по уговору за вршење ревизије, ревизија матичног у зависном привредном друштву, споразуми на које није дата сагласност ЦЈХ и сл.)	21
Укупно:	324

Графикон 8. Процент КЈС, код којих је успостављена ИР, по броју ревизора у 2020. години



Укупно 202 КЈС су функционално успоставили ИР. У наведеном броју, удео КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора је 62%, са два интерна ревизора је 13%, а са три и више интерних ревизора 25%. У односу на претходну годину, приметно је благо укрупњавање јединица за ИР, јер је релативно повећан проценат ИР које имају три и више

интерних ревизора у јединици. Велики проценат функционално успостављених ИР са два и мање извршилаца доводи у сумњу поштовања међународних стандарда ИР.

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

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

Увидом у годишње извештаје КЈС, занемарљив проценат КЈС (3%) имају функционално успостављену ИР, а запослени интерни ревизори обављају и друге послове по налогу руководиоца КЈС. Ово није у складу ни са Правилником ИР, а ни са стандардима ИР, и сведочи о томе да руководиоци ових КЈС имају ниску свест о улози и значају ИР.

Што се тиче обезбеђења и унапређења квалитета ИР, због недовољне попуњености јединица за ИР најчешће није могуће обезбедити поштовање Стандарда 1300 – Програм

обезбеђења и унапређења квалитета. Код 64% успостављених јединица за ИР, извршни руководиоци ревизије није развио програм обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР. Интерну оцену квалитета, као саставни део програма, ради 47% јединица за ИР. Као најчешћи разлози за неспровођење интерног оцењивања ИР наведени су: непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици ИР и упражњено место руководиоца ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање.

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

2.2.3 Планирање и процена обављања послова

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

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

2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања

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

Табела 7. Број планираних, накнадних, спроведених и неспроведених услуга уверавања у 2020. години по типу КЈС

КЈС		Број ревизија у 2020. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања по захтеву	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁰
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	97	5	74	28
	ООСО	47	0	34	13
	Остали ДКБС	32	1	24	9
	ИКБ	27	2	19	10
	ЈП на централном нивоу	191	2	134	59
	Други и остали КЈС (без ЈП)	105	14	85	34

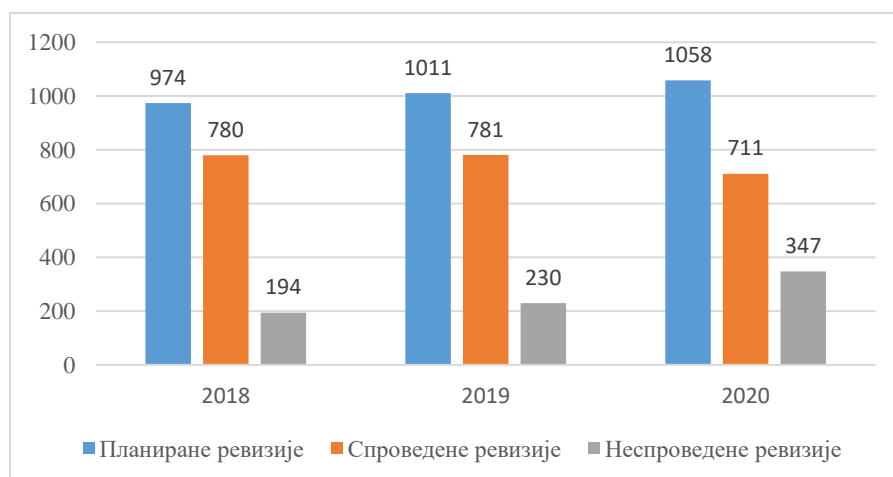
²⁰ Неспроведени ангажмани и ангажмани који су били у току на дан извештавања.

КЈС		Број ревизија у 2020. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања по захтеву	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²⁰
	Корисници РФЗО	90	10	77	23
	Укупно	589	34	447	176
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	174	36	154	56
	ИКБ ЈЛС	0	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	213	12	110	115
	Укупно	387	48	264	171
Укупно у РС		976	82	711	347

У 2020. години је, према достављеним извештајима о раду ИР, укупно планирано 976 услуга уверавања, 82 накнадне услуге уверавања по захтеву, обављено 711 услуга уверавања, док 347 планираних услуга уверавања није спроведено.

Табела 8. Преглед броја услуга уверавања по годинама

Година	Укупан број услуга уверавања у 2018, 2019. и 2020. години		
	Планиране услуге уверавања ²¹	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања ²²
Укупно у 2018. години	974	780	194
Укупно у 2019. години	1011	781	230
Укупно у 2020. години	1058	711	347



Графикон 9. Реализација годишњег плана услуга уверавања

Као што је приказано у Табели 9. и Графикону 9, евидентан је даљи пораст планираних услуга уверавања, и то од 5% у 2020. години у односу на 2019. годину. Међутим, у овом извештајном периоду је уочен пад спроведених

услуга уверавања од 9%, а последично и раст неспроведених услуга уверавања за чак 51% у односу на претходну годину. Главни узрок овако великог раста неспроведених ангажмана је ванредно стање и криза изазвана пандемијом.

²¹ У број планираних ревизија, укључене су и накнадно планиране ревизије по захтеву.

²² Укључујући и ревизије у току.

Табела 9. Релативне промене броја услуга уверавања у трогодишњем периоду

Година	Планиране услуге уверавања	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања
2018. година	9%	7%	17%
2019. година	4%	0%	19%
2020. година	5%	-9%	51%

У извештајима се наводе следећи најчешћи разлози за одступање од извршења годишњег плана рада ИР у 2020. години:

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

Висок проценат неспроведених ревизија указује на извесне недостатке у планирању и извођењу ревизија, те је неопходно да ЦЈХ кроз своје редовне активности, додатно едукује ревизоре у овој области кроз континуирану едукацију, као и у поступку сагледавања квалитета рада интерне ревизије.

2.2.5 Статус препорука интерних ревизија

Интерни ревизори су дали укупно 5.540 препорука за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво. Као последица већег броја неспроведених услуга уверавања услед пандемије изазване пандемијом, дошло је и до пада од 24% у броју датих препорука у 2020. години у односу на претходну годину.

У структури области датих препорука, такође се бележи пад броја препорука по свим областима, осим у области књиговодствене евиденције и финансијско извештавање у односу на 2019. годину.

Табела 10. Преглед броја и области датих препорука по годинама

Област датих препорука ²³		Број датих препорука у 2018. години	Број датих препорука у 2019. години	Број датих препорука у 2020. години
1.	Интерна правила и процедуре	↑2587	↑3405	↓2761
2.	Планирање	↑370	↑390	↓240
3.	Примања и приходи	↑255	↓170	↓113
4.	Јавне набавке и уговарање	↓595	↑637	↓450
5.	Запослени, плате и накнаде	↑460	↑529	↓377
6.	Плаћања и пренос средстава	↑255	↓244	↓159

²³ Области, односно врсте препорука, су дате у складу са званичним Обрасцем годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР који достављају КЈС.

Област датих препорука ²³		Број датих препорука у 2018. години	Број датих препорука у 2019. години	Број датих препорука у 2020. години
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	↑568	↑590	↑678
8.	Информациони системи	↓184	↑213	↓190
Препоруке у некатегорисаним областима		↑2048	↓1071	↓572
УКУПНО:		7322	↓7249	↓5540

Када се упореде позитивни резултати у броју датих препорука интерне ревизије из претходних година са овим извештајним периодом, може се закључити да је пандемија драстично утицала и на пад укупног броја датих препорука и на број препорука датих у појединим областима пословања КЈС. У наредном периоду, биће потребно да КЈС уложе додатне напоре да се ниво активности интерне ревизије врати бар на ниво који је постојао пре избијања пандемије.

Табела 11. Однос датих и спроведених препорука по категорији КЈС у 2020. години

#	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке (%)	Препоруке којима није истекао рок за спровођење (%)	Неспроведене препоруке ²⁴ (%)
1	Министарства са органима управе у саставу	1234	40%	28%	32%
2	ООСО	255	95%	5%	0%
3	Остали ДКБС	126	50%	40%	10%
4	ИКБС	162	48%	42%	10%
5	ЈП на централном нивоу	1113	68%	11%	21%
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	557	49%	38%	13%
7	Корисници РФЗО	346	50%	15%	35%
Укупно централни ниво		3793	55%	23%	22%
1	ДКБС ЈЛС	1082	55%	32%	13%
2	ИКБ ЈЛС	0	0%	0%	0%
3	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	665	43%	35%	22%
Укупно локални ниво		1747	51%	33%	16%
Укупно у РС		5540	54%	26%	20%

У Табели 11, приказане су дате и спроведене препоруке у току 2020. године. Од укупно 5.540 датих препорука у 2020. години, сви КЈС су укупно спровели 2.972 препоруке, што чини 54% укупно датих препорука. У односу на претходну годину, овај показатељ је био

²⁴ У неспроведене препоруке су урачунате и неприхваћене препоруке од стране руководства КЈС.

на истом нивоу. С обзиром на то што овај показатељ говори о спровођењу препорука у истом извештајном периоду у коме су препоруке и дате, морају се узети у обзир и препоруке које су дате крајем извештајног периода, а чије ће спровођење објективно бити могуће тек у следећем извештајном периоду. Зато је у табели приказан и проценат препорука којима није истекао рок за спровођење (26%). На основу приказаних података, укупно око 20% препорука није спроведено. Као главни разлози за неспровођење препорука којима је истекао рок за спровођење наводи се актуелна епидемиолошка ситуација, ограничени кадровски капацитети и да је спровођење препорука и даље у току.

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 95%. Овакав показатељ говори о високој свести руководства ООСО о важности ИР и њихових извештаја и препорука за руководство и организацију.

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

2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије

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

Табела 12. Преглед пружених саветодавних услуга по КЈС у 2020. години

Ред. бр.	КЈС	Број спроведених саветодавних ангажмана
1	Министарства са органима управе у саставу	7
2	ООСО	0
3	Остали ДКБС	12
4	ИКБ	8
5	ЈП на централном нивоу	35
6	Други и остали КЈС (без ЈП)	32
7	Корисници РФЗО	26
Укупно централни ниво		120
1	ДКБС ЈЛС	34
2	ИКБ ЈЛС	0
3	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	39
Укупно локални ниво		73
Укупно у РС		193

Табела 13. Преглед пружених саветодавних услуга у периоду 2018-2020. године

Година	Број обављених ангажмана
2018. година	215
2019. година	242
2020. година	193

На основу достављених годишњих извештаја КЈС, у 2020. години обављена су 193 ревизорска ангажмана саветовања, што је пад од 20% у односу на претходну годину. Главни узрок овако великог пада пружених саветодавних услуга је ванредно стање и криза изазвана пандемијом, с обзиром на то што је рад интерних ревизора, као и осталих запослених код КЈС, у великој мери, био ограничен.

Као главни разлог неизвршавања планираних саветодавних услуга у 2020. години, КЈС наводе следеће разлоге:

1. Епидемиолошку ситуацију изазвану пандемијом;
2. Интерни ревизори су у процесу обуке;
3. ИР је у процесу успостављања;
4. Саветодавне услуге су обављене телефонским путем;
5. Ограничење кадровских капацитета (недовољан број запослених, одсуство интерног ревизора);
6. Недовољну исказану потребу руководства за саветодавним услугама.

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

Што се тиче методолошких материјала које је ЦЈХ припремила у претходној години, 54% КЈС који имају функционалну ИР се изјаснило да користи објављен Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР, док се 20% изјаснило да користи Алате за ревизију ИПА фондова ЕУ²⁵.

2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије

ЦЈХ је извршила сагледавање квалитета рада ИР код седам корисника јавних средстава за период од 01.01.2019. године до 30.09.2020. године. Преглед сагледавања квалитета рада ИР број: 153-00-224/2021-09 од 9.6.2021. године, достављен је министру финансија и објављен на интернет страници МФИН.

Преглед сагледавања квалитета извршен је у/на:

- Управи за трезор - Министарство финансија;
- Управи за заједничке послове републичких органа;

²⁵ Овај материјал је намењен пре свега министарствима, а 10 министарстава, која су истовремено и акредитована ИПА тела, га и користе у свом раду.

- „Инфраструктури железнице Србије” а.д.;
- Факултету техничких наука Универзитета у Новом Саду;
- ЈКП Градско саобраћајно предузеће „Београд”;
- ЈКП „Београдски водовод и канализација”;
- ЈКП „Водовод и канализација” Нови Сад.

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

Обједињени извештај о сагледавању квалитета рада ИП, формиран је на основу појединачних прегледа у КЈС извршених од стране ОИР у јавном сектору, запослених у ЦЈХ.

Стратегијом развоја ИФКЈ у РС за период 2017–2020. године, у оквиру појединачног циља 4.3.4. „Развој модела за оцењивање квалитета рада интерних ревизора” предвиђена је мера: „Уређење прописом екстерне оцене квалитета рада интерне ревизије код корисника јавних средстава по методу колегијалног прегледа (*peer review*), којим координира Централна јединица за хармонизацију”. У складу са наведеном мером, уз подршку ГИЗ, у оквиру пројекта „Реформа јавних финансија – Агенда 2030”, ангажована је консултантска компанија *Ernst & Young* ради подршке ЦЈХ у унапређењу постојеће методологије за екстерну оцену квалитета рада ИП и њене примене код два изабрана корисника јавних средстава који имају успостављену функцију ИП.

Код КЈС обухваћених прегледом сагледавања квалитета рада ИП, успостављена је функција ИП одређивањем радних места за ИП у правилницима о унутрашњем уређењу и систематизацији 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 шест попуњено најмање три радна места за ИП, а код једног је попуњено само једно радно место. Од систематизованих 30 радних места за интерне ревизоре, попуњено је 26, од којих 20 имају стечено звање ОИР у јавном сектору, док су преосталих шест у процесу обуке за стицање звање ОИР у јавном сектору.

Код КЈС који су успоставили функцију ИП са само једним извршиоцем, извесна је сумња да се могу у потпуности поштовати стандарди ИП.

Интерни ревизори, код КЈС обухваћених прегледом, примењују методологију рада ИП и познају Међународне стандарде професионалне праксе ИП ИИА. Све успостављене јединице ИП имају усвојена основна документа неопходна за рад: повељу, етички кодекс, стратешки план рада и годишњи план рада, али наведена документа у појединим случајевима нису интерно објављена, односно прослеђена свим вишим руководиоцима у оквиру КЈС. Поједине јединице за ИП нису имале усаглашен текст повеље са моделом повеље који је објављен на интернет страници МФИН/ЦЈХ²⁶, и нису ажурирале потписнике у складу са актуелним стањем, али су у поступку усаглашавања.

²⁶ <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>

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

Током 2020. године, код појединих јединица за ИР, вршено је усклађивање годишњих планова рада услед дужег одсуства запослених (боловање) због негативног утицаја насталог услед пандемије.

Ресурси за извршење планова ревизије су у складу са реалним могућностима, али са исказаним ограничењима у јединицама ИР са само једним извршиоцем. Извесна ограничења су исказана и у плановима јединица за ИР код којих је дошло до промене кадровске структуре због одласка искусних интерних ревизора и пријема нових, који су укључени у процес обуке. У плановима нису у потпуности приказани саветодавни ревизорски ангажмани, који су у великој мери заступљени у раду ИР. Део јединица ИР је планирао извођење ревизија за праћење („*follow up*”) извршења препорука, али у ограниченом обиму. Најчешћи разлог изостанка ових ревизија је мали број запослених ревизора у јединицама ИР, односно недовољан број расположивих ревизор-дана у односу на обухват ревизије.

Такође, утврђено је да, у поступку припреме планова, сваки појединачни корак није био документован и да усвојени планови нису били доступни свим вишим руководиоцима унутар КЈС. У току припреме планова, неопходно је приказати обављене консултације са свим вишим руководиоцима и мора се јасно исказати планирано ревизор-време за спровођење саветодавних ангажмана. На овај начин се подиже на виши ниво јавност рада ИР унутар КЈС и доприноси јачању свести о потреби спровођења свих активности у систему интерне контроле од стране свих руководилаца и запослених.

Интерна контрола квалитета ИР врши се сталним надзором од стране руководиоца ИР. У јединицама ИР са три и више извршилаца, овај поступак се спроводи, док у јединицама са недовољним бројем интерних ревизора у оквиру јединице за ИР, овај поступак је најчешће изостављен, или се само формално спроводи (руководилац ИР је истовремено и ревизор који је обавио ревизију). Радни документи ИР су потписани од стране ревизора који га је припремио и од ревизора који је извршио преглед. Код КЈС који су функцију ИР успоставили само са једним извршиоцем, поступак интерне контроле квалитета се не спроводи.

Јединице за ИР у оквиру годишњих планова исказују потребу за обуком, али уопштено без навођења конкретних области. У директној комуникацији, интерни ревизори су исказали потребу за додатним практичним обукама у вези са вршењем ревизија успешности и ревизије електронских информационих система. Такође су истакли да су често онемогућени да похађају поједине обуке због недостатка средстава за ту намену у буџетима организације у 2020. години, због негативног утицаја насталог услед пандемије.

У циљу подизања квалитета рада ИР, неопходно је учинити следеће:

- У складу са својим кадровским капацитетима, КЈС треба да обезбеде извршиоце за послове ИР, како би се ова функција суштински користила од стране руководилаца као алат за управљање организацијом;

- Редовно ажурирати повељу и етички кодекс ИР, и омогућити приступ овим документима свим руководиоцима и запосленима унутар организације;
- У поступку припреме планова, документовати сваки појединачни корак и омогућити доступност усвојених планова свим вишим руководиоцима КЈС. У плановима исказати потребно ревизор-време за извршење саветодавних ревизорских ангажмана који су у великој мери заступљени у раду ИР;
- Доследно документовање извршених саветодавних ангажмана ради потврде реализације задатака ИР и употребе ревизорског времена.

2.2.8 Предлози за развој интерне ревизије од стране КЈС

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

- едукација, додатне обуке и професионално усавршавање интерних ревизора кроз организовање семинара, тренинга и радионица;
- већи број обука од стране ЦЈХ да би се створило више могућности за континуирано усавршавање интерних ревизора;
- размена искустава и добре пословне праксе са колегама из региона кроз сарадњу са ЦЈХ, домаћим и страним експертима, међународним и домаћим институцијама и удружењима;
- 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;
- размотрити побољшање материјалног статуса интерних ревизора с обзиром на одговорност, сложеност пословања и услове рада;
- измена Правилника о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору по питању неравноправног начина бодовања рада интерних ревизора у јединицама за ИР и самосталних ревизора;
- ЦЈХ треба да омогући интерним ревизорима прикупљање прописаних бодова за организовано стручно усавршавање због ограничених новчаних средстава којима располажу КЈС за самостално финансирање обука.

У предлозима везаним за обуке, односно одржавање радионица и семинара, мали број КЈС је прецизирао област у којој је додатна обука потребна. Наиме, потребно је приликом израде годишњег плана рада ИР сачинити и, са годишњим планом рада, ускладити и план едукације и усавршавања интерних ревизора. У складу са проценом ризика, и на њој заснованом годишњем плану рада, потребно је идентификовати и прецизирати потребе и смерове развоја ИР у погледу стицања нових знања, како би се осигурало остваривање циљева ИР и рационална и ефикасна употреба ресурса.

2.2.9 Спровођење препорука из КГИ за 2019. годину

Од ове године, у Годишњем извештају о обављеним ревизијама и активностима ИР, уведена су и питања која се тичу спровођења датих препорука у КГИ о стању интерних контрола у јавном сектору за претходну годину. Од 345 КЈС чији су извештаји ушли у анализу, њих 82% се изјаснило да је упознато са садржином датих препорука из претходног КГИ у области ИР, док се 56% КЈС изјаснило да ради на спровођењу датих препорука. Као разлози за неспровођење наведени су:

- ограничена средства у буџету која отежавају обезбеђивање потребних кадрова за ИР;
- дугогодишња забрана и ограничења у запошљавању заједно са природним одливом кадрова;
- недостатак стручних кадрова;
- недовољно разумевање улоге ИР у организацији, што утиче на попуњавање радних места интерних ревизора;
- ИР није успостављена или је успостављање у току;
- интерни ревизори су у поступку обучавања за рад;
- пандемија је успорила или зауставила спровођење препорука, поготово у здравственим установама;
- недостатак специфичног кадра за вршење ИТ ревизије и сл.

2.3 Екстерна провера ФУК система: КОСО у пракси

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

Да би се стекла реалнија слика о ФУК систему у преци, потребно је узети у обзир и екстерну проверу система, па је у овом делу дат приказ како систем интерних контрола функционише у пракси и то из перспективе ДРИ и Буџетске инспекције.

ИФКЈ извештај за 2020. годину зато обухвата податке и из годишњих извештаја о раду ДРИ и Буџетске инспекције за 2020. годину. Ове две институције, свака из свог угла, тестирају примену ФУК и доприносе целовитом приказу стања ИФКЈ. Додатно, ДРИ својим препорукама континуирано подстиче КЈС, који су субјекти ревизија, да се посвете унапређивању својих система ФУК и успостављању функције ИР.

У овом поглављу су приказани релевантни закључци ДРИ и Буџетске инспекције, али да би се они исправно разумели потребно је узети у обзир ограничавајуће факторе за директно укрштање њихових закључака са методологијом коју користи ЦЈХ:

- ДРИ и Буџетска инспекција су у свом раду фокусиране на материјалност и слабости у трансакцијама, а КЈС својим ФУК извештајем обухватају целокупно функционисање свих пословних процеса у организацији у контексту КОСО оквира;
- Узорак институција у којима су обављене инспекције не поклапа се са узорком који извештава ЦЈХ;
- Подаци су неупоредиви и са аспекта периода прикуљања података.

Због наведених ограничавајућих фактора, подаци ДРИ и Буџетске инспекције нису упоредиви са подацима које је припремила ЦЈХ у овом извештају, па су приказани резултати анализе који треба да послуже само као илустрација и допуна анализе система ИФКЈ.

2.3.1 Преглед препорука Државне ревизорске институције (ДРИ) у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије код корисника јавних средстава из извештаја о раду за 2020. годину

ДРИ је, као највиши државни орган ревизије јавних средстава у Републици Србији, овлашћена и задужена да контролише извршавање свих буџета. Она има важну улогу у јачању одговорности носилаца јавних функција кроз вршење ревизија, извештавање, давање препорука, иницијатива за измену прописа и истицање добрих пракси.

Извештај о раду ДРИ за 2020. годину²⁷ који се односи на извршење Програма ревизије Институција за 2020. годину, састоји се од четири дела: Ревизије финансијских извештаја, Ревизије правилности пословања, Ревизије финансијских извештаја и правилности пословања и Ревизије сврсисходности пословања²⁸.

Код 95 од 173 субјекта, утврђено је да постоје недостаци у систему интерних контрола (55%), као и да интерна ревизија (ИР) није успостављена на одговарајући начин код 53% субјекта.

Ревизијом годишњих финансијских извештаја и завршних рачуна обухваћено је, између осталог, и функционисање система ФУК и ИР. На основу испитивања функционисања интерних контрола код већине субјеката, *није добијено уверавање да је систем ФУК успостављен на начин да својим функционисањем обезбеђује пословање у складу са циљевима тог система.*

Неправилности по субјектима у области функционисања ФУК по налазима ревизија које је урадила ДРИ, приказане су у Табели број 14.

Табела 14. Неправилности у области функционисања ФУК према врсти КЈС у оквиру ревизије финансијских извештаја

Категорије КЈС:	Корисници средстава буџета РС		Корисници средстава буџета локалне самоуправе		ОСО/корисници средстава РФЗО		ЈП/привредна друштва /установе		Други корисници јавних средстава		Укупно случајева	
	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%	Број	%
Неправилности												
Контролно окружење	1	1,75	45	11,14	4	6,78	-	-	-	-	50	9,19
Управљање ризицима	9	15,79	12	2,97	6	10,17	7	31,82	1	50	35	6,43
Контролне активности	26	45,61	213	52,72	30	50,85	7	31,82	-	-	276	50,74
Информисање и комуникација	18	31,58	128	31,68	12	20,34	1	4,54	-	-	159	29,23
Праћење и процена система	3	5,26	6	1,48	7	11,86	7	31,82	1	50	24	4,41
Укупно	57	100	404	100	59	100	22	100	2	100	544	100

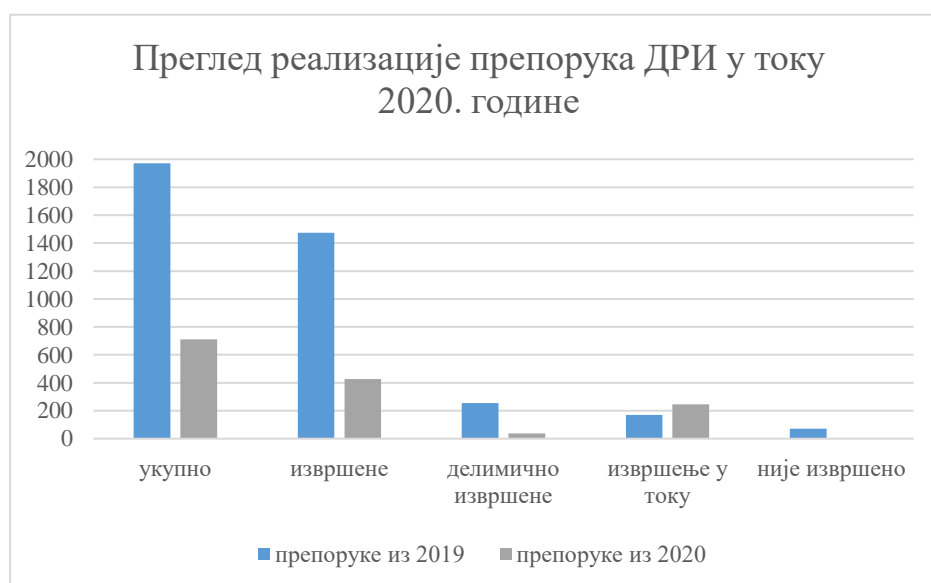
²⁷ За више података погледати: <http://dri.rs/php/document/download/3633/1>

²⁸ Приказ препорука ДРИ у овом документу не обухвата налазе ревизије сврсисходности пословања пошто ових података, у форми која је потребна за овај извештај, нема

Највише неправилности утврђено је у области контролних активности, а област информација и комуникације је другорангирана по броју уочених неправилности. Преглед најзначајнијих утврђених налаза по корисницима јавних средстава у области ФУК, показују следеће врсте неправилности:

- непостојање или непотпуна интерна акта, односно нису уређене процедуре или нису утврђене контролне активности, што за последицу има настанак неправилности;
- неусаглашеност интерних аката са актима више правне снаге, што је последица недовољног праћења прописа и њихових измена;
- нису спроведене утврђене контролне активности (нпр. изостанак утврђеног надзора, пропуштање састављања записника, плаћање без формалне и суштинске потврде тачности, није спроведен попис);
- неусаглашеност интерних аката међусобно.

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



У току 2020. године, субјекти ревизије су примењивали препоруке дате у 2019. и 2020. години. Од укупно 1.970 датих препорука у 2019. години, субјекти ревизије су применили 1.473 препоруке (75%), а од укупно 711 датих препорука у 2020. години, субјекти ревизије су у

одазивним извештајима доказали да су применили 428 препорука (60%). Препоруке чије је спровођење у току односе се на препоруке за које су предузете одређене активности, а за чију реализацију је у одазиваним извештајима указано да је потребан дужи временски период.

Оцене нивоа праћења извршења препорука интерне/екстерне ревизије су високе код већине корисника. У оквиру ФУК упитника све групе КЈС имају просечне оцене више од 4 – чак и на локалном нивоу (и код ИКБС који приликом самооцењивања исказују ниже оцене од просека). Посматрајући 2020. годину и препоруке ИР дате у њој, спроведено је 54% препорука ИР, за 26% рок за спровођење није истекао до тренутка извештавања, а 20% препорука је неспроведено. Препоруке ДРИ се спроводе у нешто већој мери него препоруке ИР.

2.3.2 Преглед инспекцијских контрола Буџетске инспекције из годишњег извештаја о раду за 2020. годину

Буџетска инспекција, као организациона јединица у Министарству финансија, обавља послова инспекцијске контроле над директним и индиректним корисницима буџетских средстава, организацијама за обавезно социјално осигурање (ООСО), као и осталим субјектима и врши инспекцијску контролу примене закона у области материјално-финансијског пословања и наменског и законитог коришћења средстава у складу са ЗобС.

Инспекцијске контроле се спроводе ради јачања одговорности корисника буџетских средстава за законито и наменско коришћење буџетских, односно јавних средстава, смањивање и отклањање неправилности и незаконитости у пословању, као и унапређење финансијске дисциплине.

Извештај о раду буџетске инспекције²⁹ пружа информације Влади о извршењу Програма рада за претходну годину, спроведеним инспекцијским контролама, утврђеним незаконитостима и неправилностима и предложеним мерама за њихово отклањање, донетим решењима о налагању испуњења мера, постигнутим финансијским ефектима извршених контрола, као и датим предлозима за измену прописа из области инспекцијског надзора.

Програмом рада буџетске инспекције за 2020. годину, планирано је вршење инспекцијских контрола код 74 субјекта. Ипак, услед проглашења ванредног стања због пандемије, дошло је до одступања од извршења инспекцијских контрола планираних Програмом рада за 2020. годину.

Током 2020. године:

- извршена контрола код 34 субјекта, од чега је 27 контрола окончано сачињавањем и уручењем записника, док је извршење преосталих 7 контрола пренесено у 2021. годину;
- започето је 11 ванредних контрола, од којих је завршено 5, а у 2021. годину пренето је вршење 6 ванредних контрола.

Извештај је показао да је, у највећем броју спроведених контрола, ризик утврђен у поступку контроле у сагласности са процењеним ризиком. Такође, у поступку спроведених инспекцијских контрола, утврђено је да је ниво усклађености поступања са прописима, а који се мери контролним листама, задовољавајући.

Код укупно 27 контролисаних субјеката, код којих су инспекцијске контроле окончане у 2020. години, утврђено је укупно 66 незаконитости и неправилности. Просечан број утврђених неправилности је 2 по контроли.

Закључује се да је највећи број регистрован у оквиру контролних активности и односи се на непоступање или погрешну примену следећих прописа:

1. Закона о буџетском систему;

²⁹ За више података погледати: <https://www.mfin.gov.rs/kontrola-javnih-sredstava/godisnji-izvestaj-o-radu-budzetske-inspekcije-za-2020-godinu>

2. Прописа у вези са финансијском дисциплином, односно Закона о роковима измирења новчаних обавеза у комерцијалним трансакцијама;
3. Прописа о раду, односно Закона о раду;
4. Прописа о јавним набавкама, односно Закона о јавним набавкама;
5. Прописа о јавном дугу, односно Закона о јавном дугу;
6. Прописа о спорту, одосно Закона о спорту;
7. Прописа о буџетском рачуноводству, односно Уредбе о буџетском рачуноводству;
8. Прописа о рачуноводству, односно Закона о рачуноводству;
9. Неправилности у примени других подзаконских аката.

Буџетска инспекција се у великој мери укључила и у свеобухватни систем реформских мера у области финансијске контроле коришћења буџетских, односно јавних средстава. Кључна документа на основу којих Буџетска инспекција извештава су: Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији, Преговарачко поглавље 32 – Финансијски надзор, Програм реформе управљања јавним финансијама 2016–2020. (ПРУЈФ) и Програм за резултате за модернизацију и оптимизацију јавне управе (*PforR*) (извештај о напретку зајма Светске банке).

*

Из горе приказаних података, може се извести закључак да се препоруке ДРИ извршавају у великом проценту. Подаци су потпуно доследни са извештајима које су доставили КЈС. С тим у вези, може се очекивати да ће се и налази и препоруке из области ФУК и ИР извршавати истом динамиком као и до сада.

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

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

2.4 Функционисање система интерних контрола у условима пандемије

У циљу спречавања ширења пандемије, 15. марта 2020. године председник Владе, председник Народне скупштине и председник Републике донели су одлуку о проглашењу ванредног стања у Републици Србији. Ванредно стање је укинато 6. маја 2020. године одлуком Народне Скупштине Републике Србије. Током, и након овог периода, на снази је био низ мера које су регулисале рад КЈС, ради спречавања ширења пандемије вируса.

Утицај пандемије на главне параметре ИФКЈ је био значајан. Они су обрађени у поглављу о ИР, будући да је прецизно показан утицај пандемије на поједине параметре ИР који су анализирани, као и у делу [2.1.7 ФУК из перспективе КЈС](#).

Ради прецизније анализе утицаја пандемије на поједине аспекте функционисања система интерних контрола, у упитнике је увршћена категорија питања која се односи на

функционисање система ФУК и ИР у условима пандемије. Питања су била са могућношћу избора вишеструког одговора (односно избора изјаве које су применљиве за њихову организацију), и односила су се на искуства везана за рад од куће као и пословање организације у овом периоду.

Утицај на ФУК

На питања која се односе на функционисање организације у време пандемије, већина КЈС (86,58%) је изјавила да су прилагодили планове рада новонасталој ситуацији.

Пандемија се у великој мери одразила на остваривање циљева КЈС. Иако је релативно скроман проценат од 14,16% КЈС своје циљеве остварило у мањој мери, одступања појединих група КЈС од ове вредности су значајна: чак 32,35% корисника средстава РФЗО је остварило циљеве у мањој мери, док је тај проценат 30,56% код ЈП на централном нивоу, а чак 24,06% код КЈС на локалном нивоу. Циљеви нису остварени у планираним роковима код 5,59% КЈС, али од просечене оцене значајно одступају ООСО са 25,00% и ЈП на централном нивоу са 13,89%.

Охрабрује податак да је смањен ниво контроле пријавило само 3,03% КЈС, и то највише у министарствима са органима управе у саставу (11,36%), али ни један ООСО није известио о смањеном нивоу контроле.

Обим посла се повећао код 20,75% КЈС, док је на централном нивоу овај проценат нешто виши (у овој групи се нарочито истичу корисници средстава РФЗО, са чак 52,94% оних који су позитивно одговорили на ово питање).

Неопходност организовања радних процеса путем рада од куће је било једно од најзначајнијих карактеристика пандемије. Већина КЈС (66,64%) има позитивно искуство са овом врстом рада. На централном нивоу, истичу се ООСО (75%), затим ИКБС (73,59%) и ЈП (66,67%). Ипак, 21,61% КЈС није било у могућности да организује рад од куће. У највећој мери ово се, очекивано, односи на здравствене установе (65,88%). Негативна искуства за ову врсту рада је имало 11,75% КЈС, и то са малим одступањима од просека међу посматраним групама.

Резултати квалитативне анализе показују да се већина КЈС сусретала са различитим изазовима рада од куће, која су најчешће повезана са опремом која је била неадекватна или није била обезбеђена. Наиме, запослени често нису имали добру интернет конекцију и приступ рачунарима и документацији. Такође, код корисника РФЗО, било је повећано ангажовање здравствених радника и сарадника, као и финансијске службе у условима пандемије.

Утицај на ИР

Код 56,23% КЈС, ИР је планове рада прилагодила ситуацији. Да је ниво контрола смањен, сматра 13,62 % КЈС, али ни један ООСО. С друге стране, смањен ниво контрола у већем проценту пријављују ИР локалних КЈС (20,00%). Да циљеви нису остварени у планираним роковима, као и да су циљеви остварени у мањој мери, сматра 24,64% односно 24,35% свих КЈС, што представља значајнији утицај на остварење циљева него што је забележено у делу који се бавио осталим функцијама КЈС (видети у делу Утицај на ФУК – пасус који се односи на остварење циљева). Да је обим посла повећан, изјавило је 6,96% КЈС.

За разлику од ИП, ООСО имају искључиво позитивна искуства у оквиру рада од куће. Одговори осталих КЈС се разликују по овом питању, односно 40,29% ИП има позитивна искуства, 11,30% негативна, а скоро половина (48,41%) сматра да није ни било могуће организовати рад од куће.

Резултати квалитативне анализе показују да се већина КЈС сусретала са изазовима у вези са прикупљањем документације. Рад од куће је, због ограничења броја извршилаца у радном простору, често био неопходан, али је и због тога приступ документима која су од великог значаја за обављање посла био отежан, као и комуникација са колегама и надређенима.

*

Упркос тешкоћама које је створила ова ситуација, ипак се мора истаћи и да су се отвориле нове могућности напретка како за запослене тако и за руководице. Промена у начину рада је довела до убрзања модернизације и промене устаљених пракси у раду већине КЈС, односно сем што се процес дигитализације убрзао, подстакнуте су позитивне промене у начину рада КЈС.

III ИЗВЕШТАВАЊЕ О НАПРЕТКУ

ЦЈХ редовно прати:

1. Стратегију развоја ИФКЈ за период 2017-2020. године;
2. Препоруке из Извештаја о напретку ЕК за 2020. годину;
3. Препоруке из КГИ за 2019. годину.

Извршење Акционог плана Стратегије ИФКЈ као и праћење препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2020. годину и препорука из Годишњих извештаја о ИФКЈ за 2019, налазе се у прилозима 2, 7, и 8. овог извештаја.

Проценти извршења праћења препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2020. годину, као и препорука из Годишњих извештаја о ИФКЈ за 2019, су следећи: од 8 препорука из извештаја о напретку ЕК за 2020. годину 2 су реализоване (25%), док је код преосталих 6 (75%) реализација у току. Када су у питању препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2019. годину, од 16 препорука, 4 препоруке су реализоване (35%), 3 препоруке су делимично реализоване (18,75%), 4 су вишегодишње препоруке, те је њихова реализација у току (35%). Како услед пандемије 4 препоруке нису реализоване на време, њихова реализација је у току (35%), а једна препорука се континуирано спроводи (6,25%). Треба истаћи да, од четири препоруке које се односе на систем ФУК, три су вишегодишње чија реализација је у току (75%), а једна је реализована у потпуности (25%). Преосталих 12 препорука се односе на ИР, односно 3 су реализоване (25%), 3 су делимично реализоване (25%), једна је вишегодишња препорука и њена реализација је у току (8,33%). Такође, услед пандемије, 4 препоруке касне са реализацијом и њихова реализација је у току (33,34%), а једна се континуирано спроводи (8,33%).

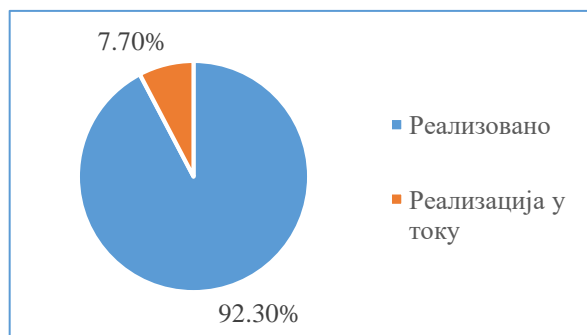
У контексту препорука из претходног КГИ које се односе на КЈС, 82% КЈС који су доставили извештај о ИР се изјаснило да је упознато са садржином датих препорука из претходног КГИ у области ИР, док се 56% КЈС изјаснило да ради на њиховом спровођењу. Када се посматрају препоруке претходног КГИ за ФУК, приближно половина КЈС се изјаснила да ради на спровођењу сваке од њих.

3.1 Преглед постигнутих резултата према циљевима из Стратегије развоја ИФКЈ за период 2017-2020. године

ИФКЈ је свеобухватни систем мера за управљање и контролу јавних прихода, расхода, имовине и обавеза, који успоставља Влада кроз организације јавног сектора са циљем да су управљање и контрола јавних средстава, укључујући и стране фондове, у складу са прописима, буџетом, и принципима доброг финансијског управљања, односно ефикасности, ефективности, економичности и отворености, и као таква, у контексту области планирања и спровођења јавних политика, спада у Област – Јавна управа.

Општи циљ Стратегије ИФКЈ је унапређење јавне управе у РС јачањем одговорности у јавном сектору.

АП (за период 2019-2020. године) за спровођење Стратегије ИФКЈ за период 2017-2020. године успешно је спроведен. У 2020. години било је предвиђено укупно 26 активности од којих је 24 (92,30%) успешно реализовано, док је реализација две активности још увек у току (завршетак се очекује у другој половини 2021. године). Нереализованих активности нема. Такође, у овом АП, током 2020. године, реализоване су три активности које је требало

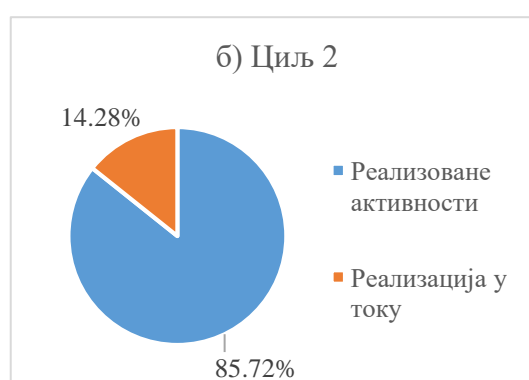
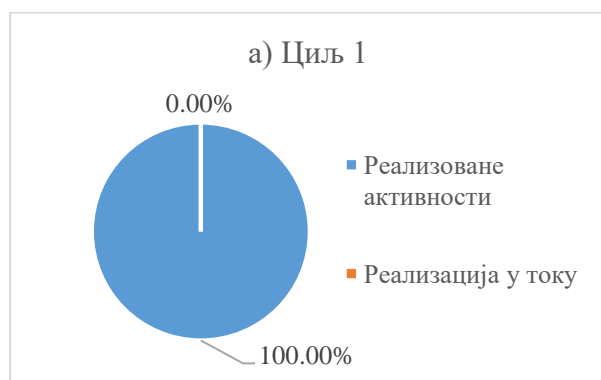


да буду спроведене у 2019. години, три активности чије спровођење је било предвиђено у 2019. години спроведене су у марту 2021. године, док је спровођење једне активности још увек у току.

Графикон 10. Процент извршења активности из АП 2019-2020. за спровођење Стратегије ИФКЈ за период 2017-2020.

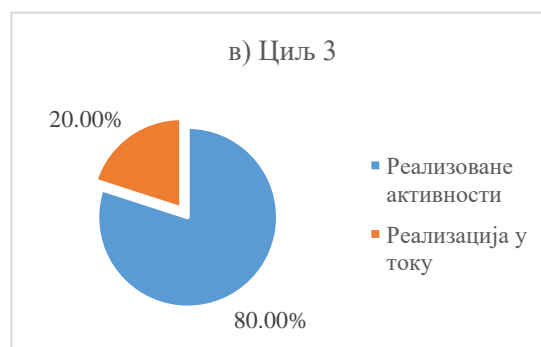
У наставку је дат и графички приказ извршења активности из посматраног периода остварених по стратешким циљевима Стратегије ИФКЈ за период 2017-2020. године.

У оквиру стратешког циља 1: Унапређење улоге Министарства финансија – ЦЈХ у области координације, праћења, едукације и информисања руководиоца и запослених укључених у процес ИФКЈ, током 2020. године, реализоване су све предвиђене активности (14).



У оквиру стратешког циља 2: Јачање свести о ФУК, као интегралном делу процеса управљања са наглашавањем управљачке одговорности, управљања ризицима и процене квалитета, током 2020. године, од 7 предвиђених активности, 6 је у потпуности реализовано (85,72%), а реализација једне активности је у току (14,28%). Нереализованих активности нема.

У оквиру стратешког циља 3: Унапређење ИР у смислу професионалности и обухвата послова, ефикаснијег коришћења расположивих ресурса и развоја система процене квалитета за 2020. годину, од 5 активности које су предвиђене, 4 су у потпуности реализоване (80%), а реализација једне активности је у току (20%). Нереализованих активности нема.



Графикон 11а) б) в). Процент извршења активности из АП 2019-2020. за спровођење Стратегије ИФКЈ за период 2017-2020. године по циљевима

3.1.1 Кључни резултати

Током 2020. године, интернет страница ЦЈХ, у делу „*e – learning*”, као подршка унапређењу знања из области ФУК и ИР, допуњена је обимним сетом методолошких материјала.³⁰

Мере за унапређење ИФКЈ на стратешком нивоу, интегрисане су у нови АП за спровођење ПРУЈФ за период 2021-2025. године, а у контексту развоја управљачке одговорности у АП за спровођење Стратегије РЈУ 2021-2030. године. Током 2020. године, настављена је интензивна координација и сарадња са институцијама, односно организационим јединицама које су кључне за ову област.

Веб апликација, преко које КЈС извештавају ЦЈХ о адекватности и функционисању система ФУК и ИР, је унапређена током 2020. године, чиме је олакшан и убрзан начин достављања извештаја.

2020. година је прва година извештавања о управљању неправилностима, као и прва година давања Изјаве о интерним контролама од стране руководиоца КЈС.

Изјава о интерним контролама треба да допринесе подизању нивоа свести руководиоца о њиховој улози и задацима и да ојача концепт управљачке одговорности, која је у претходном периоду препозната као један од изазова успостављања и развоја система ФУК.

ЦЈХ је наставила са редовним сагледавањем квалитета рада ИР и система ФУК код КЈС.

3.2 Активности ЦЈХ

3.2.1 Унапређење материјала за интерну ревизију и ФУК

У 2020. години, на основу анализа спроведених током 2019. године, унапређени су и усклађени следећи методолошки материјали у области система ФУК и ИР :

- Приручник за ФУК;
- Приручник за ИР;

а израђене/ажуриране су следеће смернице и алати уз подршку ТВИНИНГ пројекта:

- Смернице о систему делегирања;
- Смернице о управљачкој одговорности;
- Смернице за управљање ризицима;
- Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава;
- Смернице за управљање неправилностима;
- Смернице за управљање учинком;
- Смернице за финансијске јединице;
- Смернице за спровођење прегледа квалитета интерне контроле;
- Смернице за успостављање заједничке јединице за интерну ревизију;
- Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију;

³⁰ За више података, погледати део [3.4.1 Унапређење едукативних материјала за интерну ревизију и финансијско управљање и контролу](#)

- Алати за ревизију ИПА фондова који обухватају модел за процену ризика за ревизије ИПА фондова као и контролну листу за системску ревизију за ИПА ревизије; и
- Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката – „Хоризонтална ревизија”.

Припремане су измене Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору, и Правилника о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору, у циљу оптимизације и унапређења организације ИР, односно унапређења поступка сертификације интерних ревизора, док је Приручник за ФУК ажуриран у делу који се односи на КОСО 2013 и управљачку одговорност. Део смерница и алата је израђен ради лакшег успостављања/унапређивања система ФУК и ИР, док је део ажуриран.

Усвајање наведених приручника и почетак њихове примене у пракси очекује се до краја 2021. године, док су смернице и алати већ у употреби и налазе се на интернет страници МФИН/ЦЈХ.

3.2.2 Унапређење концепта управљачке одговорности

Концепт управљачке одговорности је важан стуб реформе јавне управе. Уведен је у систем ИФКЈ преко ЗоБС, а затим додатно прецизиран Правилником за ФУК.

ЦЈХ је, током 2020. године, радио и на унапређењу овог концепта уз подршку ТВИНИНГ пројекта, преко пилот-пројекта којим је тестиран и унапређиван концепт управљачке одговорности у четири пилот институције (МФИН, МДУЛС, РСЈП и НСЗ), што је резултирало израдом сета методолошких материјала (<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/e-learning>) који доприносе развоју концепта управљачке одговорности.

Смернице о концепту управљачке одговорности су ажуриране у првом кварталу 2020. године у оквиру ТВИНИНГ пројекта и објављене на интернет страници МФИН/ЦЈХ.

Уз подршку ТВИНИНГ пројекта, одржане су и обуке из области управљачке одговорности.

У контексту развоја управљачке одговорности, настављена је координација и сарадња са институцијама, односно организационим јединицама које су кључне за ову област попут МДУЛС, РСЈП и Сектора буџета МФИН, а добијена је подршка ГенСек, и усаглашен је заједнички приступ развоју управљачке одговорности која ће се даље развијати у оквиру Подгрупе „Одговорност и транспарентност” РГ за израду Стратегије РЈУ (овој РГ подршку пружају СИГМА и ЕК).

Уз подршку ГИЗ, настављен је рад на увођењу концепта управљања учинком, прецизирани су алати за управљање учинком и исти су имплементирани у два сектора Министарства финансија (Сектор за буџетску инспекцију и Сектор за међународну сарадњу и европске интеграције) и у два сектора Министарства привреде (Сектор за контролу и надзор над јавним предузећима и Сектор за квалитет и безбедност производа).

Узимајући у обзир наведене резултате ТВИНИНГ пројекта, извршена је припрема са стручно методолошког аспекта за формулисање и спровођење активности везаних за Стратегију реформе јавне управе за период 2021-2030. године, којом ће на системски начин

бити обухваћен рад на унапређењу управљачке одговорности. У оквиру посебног циља 6 нове Стратегије РЈУ: Одговорност и транспарентност, две мере су усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији. У оквиру прве ће се поставити системска решења (успостављање системских решења за управљачку одговорност у органима јавне управе, која садрже активности за унапређење делегирања одговорности, јасних линија одговорности међу институцијама и мерења учинка на институционалним нивоу, као и успостављање Регистра носилаца јавних овлашћења), а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком (Унапређење вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи (Успостављање механизма за управљање према учинку органа јавне управе)).

3.2.3 Обуке

На тему ФУК, током 2020. године, одржано је више обука:

- Основна обука за ФУК у организацији ЦЈХ коју је похађало 24 полазника из различитих институција јавног сектора РС;
- уз подршку експерата са ТВИНИНГ пројекта „Подршка даљем развоју интерне финансијске контроле у јавном сектору“:
 - Управљачка одговорност/финансијско управљање и контрола: Управљање ризиком;
 - Додатно информисање, промоција и умрежавање унутар система финансијског управљања и контроле: Припрема радног документа за умрежавање у циљу адекватне размене информација;
 - Спровођење поступка сагледавања квалитета система ФУК код КЈС;
 - Усклађивање радних процеса ЦЈХ посредством РАЦИ методологије;
 - Мапирање и процена ризика на примеру Пореске управе Француске, Разматрања учинка између министарстава и организација из њихове надлежности: Споразум о учинку;
 - Јавно управљање за остваривање јавно-приватног партнерства: Најбоље праксе у погледу институционалног уређења које поспешује креирање ефикасног, економичног и ефективног јавно-приватног партнерства, уз успостављање јасних линија одговорности.

У сврху континуираног стручног усавршавања ОИР у јавном сектору, уз подршку УНДП/СЕКО пројекта, ЦЈХ је организовала вебинар: „Ревизија успешности (перформанси) – методологија” коме је присуствовало 216 ОИР у јавном сектору.

Поред наведених вебинара, у организацији Светске банке, кроз Мрежу за асистирано учење управљања јавним расходима (у даљем тексту: ПЕМПАЛ), запослени у ЦЈХ присуствовали су и обукама ИТ ревизија у организацији ЦЕФ³¹, као и обуци за припрему и спровођење екстерне оцене и програма за унапређење квалитета рада јединица интерне ревизије у организацији експертске мисије - ТАИЕКС.

Услед пандемије, током 2020. године, НАЈУ није организовала ниједну обуку за ФУК и ИР. Планирана је интензивнија сарадња Сектора – ЦЈХ и НАЈУ у 2021. години, па је, између осталог, за програм обука за руководиоце и запослене НАЈУ кандидован сет обука из

³¹ [Home - Center of Excellence in Finance \(cef-see.org\)](http://cef-see.org), Центар за изузетност у финансијама је водећа регионална институција која промовише изградњу капацитета у јавним финансијама широм југоисточне Европе.

домена ИФКЈ, а основна обука за ФУК одржана је у виду вебинара преко НАЈУ платформе чији ресурси ће бити коришћени и у наредном периоду.

У току је и екстерна оцена квалитета рада ИР у МФИН и Акционарском друштву Електромрежа Србије. Обухваћени период провере је 01.01.2019–31.12.2020. године. Планирано време завршетка активности је август 2021. године.

3.2.4 Сертификација интерних ревизора

У мајском испитном року 2020. године, звање овлашћени интерни ревизор у јавном сектору стекло је 15 кандидата. У новембарском испитном року за 2020. годину, који је услед ограничења узрокованих пандемијом одржан у фебруару 2021. године, положило је 13 кандидата.

3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору

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

Укупан број ОИР у јавном сектору, до 31. децембра 2020. године, био је 478. Извештај о стручном усавршавању за 2020. годину доставила је укупно 251 ИР, тј. 52,5% овлашћених ИР у јавном сектору.

ОИР у јавном сектору мора да оствари најмање 50 бодова за стручно усавршавање у једној години, од чега најмање пет бодова кроз организовано стручно усавршавање. Од укупног



броја достављених Извештаја о стручном усавршавању, 146 тј. 58,1% ОИР у јавном сектору је испунило обавезу, а укупно 93, тј. 37% ОИР није испунило обавезу. Укупан број ОИР који су доставили Извештаје, али из оправданих разлога нису успели да прикупе бодове (имали су 0 бодова), је 12, тј. 4,9%.

Графикон 12. ОИР који су доставили извештај о стручном усавршавању

ЦЈХ је евиденцију о стручном усавршавању ИР у јавном сектору за

2020. годину објавила на интернет страници МФИН³².

³² <https://mfin.gov.rs/o-ministarstvu/evidencija-o-strucnom-usavrsavanju-internih-revizora-u-javnom-sektoru-za-2020-godinu>

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

3.2.6 Међународна сарадња и пројекти

Током 2020. године је завршен ТВИНИНГ пројекат – „Подршка даљем развоју интерне финансијске контроле у јавном сектору (ИФКЈ)“ који је финансиран од стране ЕУ у сарадњи са Министарством финансија Француске. Најважнији резултат је унапређен ниво ФУК и управљачке одговорности, нарочито кроз пилот пројекат, унапређење ИР, као и унапређење положаја ЦЈХ кроз производњу инструмената за ЦЈХ за успешно развијено умрежавање и промоцију ИФКЈ.

Такође, завршен је и пројекат „Побољшање општинске ревизије за одговорност и ефикасност у управљању јавним финансијама“ где је донатор био СЕКО, док је партнер у имплементацији био УНДП. У фокусу пројекта је било успостављање рационалног и потпуно функционалног система за сертификацију интерних ревизора, уклањање законодавних препрека за привлачење интерних ревизора из приватног у јавни сектор, као и уклањање препрека за унапређење техничких и професионалних капацитета ЦЈХ.

Пројекат ”Одговорна платформа за управљање јавним финансијама”, који финансира Шведска агенција за међународни развој и сарадњу (СИДА) док је партнер у имплементацији УНДП, у делу који је значајан за ИФКЈ, посвећен је побољшању професионалног положаја интерних ревизора.

ЦЈХ је наставио да сарађује са РЕЛОФ 2 пројектом, који фокус ставља на подршку локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања у управљању ризицима и учинцима, кроз свеобухватну унутрашњу контролу и адекватно управљање јавним финансијама. Пројекат, у првој фази, подразумева пружање стручне помоћи и подршке групама локалних самоуправа (партнерствима) организованих око јединица локалних самоуправа које већ поседују одређене капацитете за успешну примену принципа доброг управљања. Донатор је СЕКО.

Пројекат „Реформа јавних финансија – Финансирање агенде 2030”, Немачке организације за техничку сарадњу (ГИЗ) који се реализује већ неколико година, наставио је са радом и представља значајну подршку ЦЈХ.

Значајан партнер ЦЈХ је и СИГМА са којом је настављена сарадња и у току 2020. године.

У току 2020. године, вршена је оцена учинка управљања јавним финансијама и финансијске одговорности (ПЕФА оцена) за РС коју је реализовао консултантски тим Светске банке. Препоруке експерата које су добијене приликом ове оцене значајно су допринеле унапређењу ПРУЈФ 2021-2025. У априлу 2021. године, издат је финални нацрт Извештаја ПЕФА и очекује се издавање финалног извештаја.

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

Светска банка је у 2020. години путем ПЕМПАЛ организовала једнодневне вебинаре на теме Мониторинг интерне ревизије, Мониторинг Централне јединице за хармонизацију и

Интерна ревизија у теорији и пракси. Циљеви вебинара били су представљање резултата анкете о праћењу активности ИР у јавном сектору земаља чланица ПЕМПАЛ, размена мишљења о изазовима и могућностима ЦЈХ у праћењу активности ИР, као и истраживање нових технологија са којима се интерни ревизори суочавају и са којима ће се суочавати у наредним годинама након дигиталне трансформације (ИТ ревизија).

3.2.7 Промоција значаја интерне финансијске контроле

Активности које су, ради промовисања значаја ИФКЈ, спроведене током 2020. године су највећим делом биле организоване уз подршку ТВИНИНГ пројекта (радионице, обуке и догађаји на којима су учесници били интерни ревизори, представници менаџмента и ФУК координатори, видео материјал о управљачкој одговорности објављен на јутјуб каналу МФИН).

ЦЈХ се, такође, уз подршку пројекта РЕЛОФ 2, фокусирала на унапређења видљивости и упознавања јавности са значајем ФУК и ИР. Фокус комуникационих активности био је на успостављању и примени комуникационог плана о реформи интерне финансијске контроле на локалном нивоу, што је део подршке коју Пројекат РЕЛОФ 2 пружа МФИН.

Део планираних активности није спроведен услед пандемије, те је одложен за 2021. годину.

IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ

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

4.1 Финансијско управљање и контрола

Најзначајније институције и ЈП на нивоу РС, на које се односи и највећи део расхода и издатака буџета РС, односно прихода групе ЈП, у значајном проценту извештавају о стању система ФУК. На локалном нивоу, органи и службе покрајине и градова у великој мери испуњавају своје обавезе, бар када је у питању процентуална покривеност укупног буџета. Анализа резултата по нивоима и категоријама КЈС показује да КЈС на централном нивоу у највећем броју случајева исказују боље резултате у односу на локални ниво.

Постоји стабилан напредак у оценама примене принципа КОСО оквира код КЈС који редовно извештавају ЦЈХ. Категорије ООСО, ЈП, а затим и министарства са органима управе у саставу, генерално предњаче када су у питању оцене стања система ФУК. Систем информација и комуникације представља најбоље оцењени елемент КОСО оквира у 2020. години. Укупна просечна оцена за све елементе система ФУК је виша за 2,14% у 2020. години у односу на 2019. годину. Значајан напредак је остварен у сфери управљања ризицима. Укупна просечна оцена компоненте управљање ризицима бележи највишу стопу раста (4,10%). Запажен пораст забележен је и када је сачињавање регистра ризика у питању (18,20%). Охрабрује и раст од 10,53% у делу доношења планова активности за развој система ФУК. Пораст у сфери успостављања интерних контрола у пословним процесима, узимајући у обзир најзначајније ризике, износио је 7,81%. КЈС су први пут достављали Изјаву о интерним контролама која је била саставни део ФУК извештаја. Руководилац КЈС потврђује изјавом да је стекао разумно уверавање о нивоу усклађености система ФУК у организацији којом руководи у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле, и да се организацијом управља у складу са принципима доброг управљања. Започето је и извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС. КЈС су известили да ниво контрола није значајније смањен услед пандемије.

У области система ФУК, утврђене су следеће слабости:

- Сем што 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;
- Темељна документа за развој система ФУК, као што су Мапе пословних процеса и Регистри ризика, недостају код неких од најзначајнијих КЈС. Чак 9 од укупно 21 министарства (42,86%) нема ни једну од две темељне компоненте успостављања система ФУК, односно нити сачињене мапе пословних процеса нити регистар ризика. Ово се односи на 10 ЈП (27,78%) и 16% градова;
- Локални ниво (ако се изузме утицај ИКБС на централном нивоу – пре свега школа)

пријављује слабије оцене у односу на републички ниво по свим елементима КОСО оквира³³;

- Најслабији резултати самооцењивања уочавају се на нивоу индиректних КЈС и на централном и локалном нивоу;
- Област праћење, надзор и процена система ФУК и даље је најслабије оцењен елемент КОСО оквира. За очекивати је да ће се са бољим резултатима у успостављању ИР, као и увођењем Изјаве о интерним контролама и управљања неправилностима, и оцене овог елемента побољшати;
- Иако је уочен напредак у односу на прошлу годину, потребно је одржати темпо раста оцена у сегменту управљања ризицима;
- Ажурирање и унапређивање пословних процеса и/или ревидирање контролних активности који су у функцији управљања ризицима у пракси се не спроводи редовно;
- Акциони план за успостављање система ФУК је донет код 33,86% свих КЈС, односно 26,65% на централном и 33,86% на локалном нивоу. Док је у оквиру категорије ООСО 100% организација усвојило наведени документ, у случају министарстава са органима управе у саставу и ЈП то је случај тек са сваким другим КЈС (51,16% односно 52,78%). Када је ажуран, осим очигледне користи приликом увођења ФУК, овај документ представља један од најкориснијих алата за унапређење система.

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће препоруке:

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

³³ Школе су утицале на то да локални ниво као целина, по појединим елементима буде боље оцењен од централног нивоа као целине.

- за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова; као и
- Регистар ризика: Министарство правде, Министарство унутрашњих послова, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања, Министарство за бригу о селу, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство просвете, науке и технолошког развоја, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова;
 - Потребно је да следећа ЈП, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, сачине:
 - Мапе пословних процеса: Аеродроми Србије д.о.о, Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, ЈП „Аеродром Поникве”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП „Аеродром Росуље”, ЈП ПЕУ „Ресавица”, Државна лутрија Србије д.о.о, ЈП „Србијагас”, „Метохија” д.о.о. Београд и Тврђава Голубачки град; као и
 - Регистар ризика: Аеродроми Србије д.о.о, Транспортгас Србија д.о.о, ЈП „Национални парк Фрушка гора”, ЈП „Аеродром Поникве”, Железнице Србије а.д, ЈП „Стара планина”, ЈП „Србијаводе”, ЈП „Национални парк Тара”, ЈП „Мрежа Мост”, ЈП „Србијашуме”, ЈП „Аеродром Росуље”, Државна лутрија Србије д.о.о, „Јавно предузеће за склоништа”, ЈП „Електропривреда Србије”, Тврђава Голубачки град и „Србија Воз” а.д.
 - У категорији градова, потребно је да следећи градови, уз помоћ Приручника за ФУК и других методолошких смерница које је припремила ЦЈХ (које се налазе на сајту МФИН/ЦЈХ) сачине:
 - Мапе пословних процеса: Бор, Крушевац, Лесковац, Нови Пазар, Смедерево, Ваљево, Крагујевац и Ниш; као и
 - Регистар ризика: Нови Пазар, Смедерево, Зајечар, Ваљево и Ниш;
 - Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима. Смернице и алати су припремљени и унапређени током 2018. и 2019. године и КЈС треба да их користе и помоћу њих унапређују управљање ризицима. У том смислу, КЈС треба да усвоје Стратегију управљања ризицима, а за даљи процес управљања ризицима потребно је креирати Регистар ризика и редовно га ажурирати као и контролне активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво, нарочито ако се има у виду чињеница да је ова обавеза предвиђена и прописима који ближе уређују систем ФУК³⁴;
 - Неопходно је да КЈС редовно ажурирају акциони план ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају, треба да се, између осталог и на основу датих оцена, определе и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду;
 - Неопходно је да сви КЈС користе Приручник ФУК али и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ. Методолошке смернице су најбољи одговор на исказане потребе за обуком и знањима из ФУК области. Такође, запослени у ЦЈХ пружају подршку свим КЈС којима је помоћ неопходна;

³⁴ Члан 8. Правилник ФУК

4.2 Интерна ревизија

Према последњим подацима из 2021, 324 КЈС су нормативно и 202 функционално успоставили функцију ИР у складу са прописима (178 нормативно на централном нивоу и 146 на локалном нивоу, и 118 функционално на централном нивоу и 84 на локалном нивоу). Већина институција на централном нивоу је успоставила ИР. У јавном сектору у РС, тренутно има 714 систематизованих радних места интерних ревизора од којих је 526 попуњено. Број интерних ревизора је у константном порасту.

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

- Министарства са органима управе у саставу: Наставља се стагнација у развоју функције ИР у категорији министарстава са органима управе у саставу, где је забележен исти број запослених интерних ревизора у односу на прошлу годину. Министарство заштите животне средине и Министарство спољних послова и даље немају ниједно попуњено радно место интерног ревизора као и три министарства која су формирана у 2020. години. Од укупно 21 министарства, јединице за ИР немају минимално прописана три запослена интерна ревизора у 14 министарстава, што је 67% ове категорије КЈС. Због тога, ИР својим радом не може покрити све ризичне области пословања у министарству и ресору.
- Градови и општине: На нивоу локалне самоуправе, у категорији градова и општина, уочен је пад од 4% у броју запослених интерних ревизора у односу на прошлу годину. У складу са чланом 6. став 1. Правилника ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу ИР, а 79% градова не испуњава обавезу да имају минимум три запослена интерна ревизора. Због недовољних кадровских капацитета, ИР својим радом не може покрити све ризичне области пословања у надлежности локалне самоуправе.
- Слабости код свих категорија КЈС:
 - Велики проценат успостављених ИР са два и мање извршиоца доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР;
 - Иако је учињен напор да се запосли одређени број нових интерних ревизора, и даље је очигледна немогућност привлачења и задржавања квалитетних кадрова, што резултира неадекватним бројем интерних ревизора. Услед дугогодишњег ограничења у запошљавању, све мањи број кандидата се пријављује за похађање основне обуке из ИР, што указује на смањени потенцијал за прилив интерних ревизора у јавни сектор. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора;
 - Значајан број јединица за ИР код КЈС није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца ИР. Разлози за такво стање су непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици ИР или упражњено место руководиоца ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање;
 - Годишњи планови рада ИР код највећег броја КЈС нису остварени услед увођења ванредног стања;
 - Као последица пада спроведених услуга уверавања, дошло је до пада и укупног броја датих препорука у готово у свим областима рада КЈС у односу на прошлу

годину. Главни узрок овакве ситуације је ванредно стање и криза изазвана пандемијом;

- Недовољна подршка руководиоца КЈС представља један од узрока идентификованих слабости у областима попуњавања радних места интерних ревизора, спровођења препорука ИР, обављања и других послова који се не односе на ИР и омогућавања стручног усавршавања интерних ревизора;

Ради отклањања уочених слабости, дају се следеће препоруке:

- Препоруке које се односе на успостављање функције ИР и попуњавање радних места за ИР као и на унапређење професионалног положаја интерних ревизора:
 - Сви КЈС треба да у складу са чланом 82. став 1. Закона о буџетском систему успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, број извршилаца и 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:
<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/interna-revizija>;
- Приоритетно:
 - Министарство омладине и спорта, 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;
 - Министарство заштите животне средине, Министарство спољних послова, Министарство за европске интеграције, Министарство рударства и енергетике, Министарство привреде, Министарство трговине, туризма и телекомуникација, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство грађевине, саобраћаја и инфраструктуре, Министарство државне управе и локалне самоуправе и Министарство просвете, науке и технолошког развоја треба да у оквиру постојећих људских ресурса изаберу или запосле одговарајуће кадрове да би попунили радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;
- Приоритетно:
 - Градови: Суботица, Крушевац, Врање, Кикинда, Панчево, Сремска Митровица, Лозница, Пирот, Јагодина, Бор, Смедерево, Лесковац, Шабац, Зајечар, Вршац, Краљево и Сомбор треба да ускладе систематизацију у складу са чланом 3. став 3. и чланом 6. став 1. Правилника ИР, да формирају јединицу за ИР са најмање три интерна ревизора и да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;
 - Градови Ниш, Пожаревац, Зрењанин, Ваљево и Чачак треба да попуне радна места за интерне ревизоре у најкраћем року;

- Потребно је да ЦЈХ систематски размотри све факторе од утицаја на попуњавање радних места интерних ревизора као и адекватност политике привлачења и задржавања кадрова.
- 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;
- Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су у потпуности функционално успостављене, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са постојећим, од стране ЦЈХ препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР. Модел за интерну оцену квалитета се може преузети на интернет страници МФИН:
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/36M0fR_6061d4b31000e.pdf;
- За остваривање годишњег плана рада ИР, постизање ефикасности спровођења ревизорских ангажмана и смањење броја неспроведених ангажмана, потребно је, осим јачања кадровског капацитета, да сваки КЈС размотри све наведене појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана и да ради на њиховом решавању. Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика. Одступања су могућа услед наступања околности које у тренутку израде плана нису биле, нити су могле бити познате. Све познате околности, попут редовних годишњих ревизија, ступања на снагу нових прописа и томе слично, као и расположиви кадровски капацитети и њихова експертиза, треба да се узму у обзир приликом планирања. Годишњи план рада ИР је потребно периодично разматрати и уколико је неопходно кориговати, уз обавезну сагласност и одобрење руководиоца КЈС. Додатно, како би се повећала ефикасност ИР и осигурало да она остварује своју сврху и циљеве, неопходно је радити на уклањању горе наведених разлога неостварења годишњег плана рада ИР. У циљу вршења правовременог надзора над спровођењем препорука ИР, достављање Извештаја о реализацији потписаног плана активности о спровођењу датих и прихваћених препорука у прописаним роковима, ИР од стране субјеката ревизије, имало би позитиван ефекат.

4.3 Централна јединица за хармонизацију

Година 2020. је била последња година спровођења Стратегије ИФКЈ 2017-2020. Ова стратегија је једна од првих стратешких докумената који је донела Влада Србије у контексту евроинтеграција. АП је спроведен изузетно успешно, односно чак 92,31% активности је спроведено, 5,13% делимично спроведено, а 2,56%, односно једна активност се тренутно спроводи. Треба имати у виду и да је до делимично спроведених активности и активности која је у току дошло услед ограничења услед пандемије. Интензивно се радило и на спровођењу препорука ЕК из Извештаја о напретку у оквиру поглавља 32 (25% је реализованих препорука, док је код 75% реализација у току) као и на спровођењу препорука из претходног КГИ (35% препорука је реализовано, 18,75% је делимично реализовано, 35% су вишегодишње препоруке, те је њихова реализација у току). Услед пандемије, 35%

преорука није реализовано на време – њихова реализација је у току, а једна преорука се континуирано спроводи (6,25%).

ТВИНИНГ пројекат са француским Министарством финансија и економије реализован у оквиру ИПА је успешно завршен у јуну 2020. године. Завршен је рад на свим планираним едукативним материјалима, па је база знања коју нуди ЦЈХ из различитих области интерних контрола у овом тренутку изузетно богата. Ажурирани су приручници за ФУК и ИР и припремљен је велики број методолошких материјала из различитих ИФКЈ области. Као главни резултат ће, осим ојачаног система ИФКЈ, остати и резултати пилот вежбе који су уткани у темеље за даља унапређивања управљачке одговорности, која су детаљно планирана кроз Стратегију РЈУ.

ЦЈХ редовно обавља сагледавање квалитета рада интерне ревизије (код 7 КЈС за 2020. годину) као и сагледавање квалитета система ФУК код КЈС (код 2 КЈС за 2020. годину).

На рад ЦЈХ утицај пандемије се кључно одразио на одржавање обука – од основних обука прописаних правилницима одржана је само једна, и то за 24 полазника из различитих институција јавног сектора РС. У мајском испитном року 2020. године, зваће ОИР у јавном сектору стекло је 15 кандидата. У новембарском испитном року за 2020. годину, који је услед ограничења узрокованих пандемијом одржан у фебруару 2021. године, положило је 13 кандидата.

Интензивно се радило на припреми новог сета планских докумената која су усвојена у првој половини 2021. године и у којима ће ИФКЈ бити присутна. Део Стратегије РЈУ 2021-2030. која је кровна стратегија, у оквиру стуба Одговорност и транспарентност припремљене су активности и мере намењене унапређењу управљачке одговорности, док се већи део активности на даљем унапређењу ИФКЈ налази у Програму ПРУЈФ 2021-2025. са посебним циљем. Сви документи су свеобухватни и усклађени су са Законом о планском систему („Службени гласник РС”, број 30/18); детаљни су и методолошки уједначени по највишим стандардима. Документима је одговорено на системске слабости и преоруке дате у претходним КГИ које су такође релевантне и за овогодишњи приказ стања у ИФКЈ. Циљеви, мере и активности усмерене на унапређење ИФКЈ које су директно уграђени у одговарајуће елементе посвећене ИФКЈ у оквиру Програма ПРУЈФ 2021-2025, имају за циљ да пруже додатну подршку приоритетним КЈС, нарочито у домену управљања ризицима, израду материјала прилагођених за специфичне ИКБС, да се изврши приоритизација КЈС са становишта праћења и анализе стања ФУК и унапређење регулаторно-методолошког оквира. Мера посвећена унапређењу ИР фокусирана је на унапређење квалитета ИР. Додатно је планирано ојачавање ЦЈХ у функцији мониторинга ИФКЈ кроз аутоматизацију праћења статуса преорука као и увођење јединственог информационог система за обављање ревизорских ангажмана. Предвиђене су и активности са циљем модернизације система обучавања. С обзиром на то што је ЦЈХ рад на свим уоченим системским слабостима већ интегрисала у Програм РУЈФ, овом приликом се оне неће посебно наводити.

ЗАКЉУЧАК

Година 2020. је у великој мери обележена пандемијом и у сфери ИФКЈ. Највидљивији су негативни утицаји на ИР који се огледају у смањеном броју препорука, неизвршењу саветодавних услуга, прилагођавању годишњих планова; од готово онемогућеног организовања традиционалних обука које спроводи ЦЈХ до кашњења у доношењу кључних планских докумената за област ИФКЈ. Без обзира на околности, доста тога је урађено. Како је анализа показала, КЈС су се у великој мери снашли у новонасталој ситуацији и прилагодили своје функционисање околностима.

Као најистакнутији резултат се истиче чињеница да је заживела пракса потписивања и достављања Изјаве о интерним контролама од стране руководиоца КЈС која је била саставни део ФУК извештаја. Изјавом, руководиоца КЈС, потврђује да је стекао разумно уверавање о нивоу усклађености система ФУК у организацији којом руководи у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле и да се организацијом управља у складу са принципима доброг управљања. Осим овога за извештајни период 2020. година је започето и извештавање о управљању неправилностима од стране КЈС.

Електронско извештавање је потпуно имплементирано.

Као и ранијих година, најзначајније институције јавног сектора РС извештавају о систему ФУК (97,52% расхода и издатака буџета РС за 2020. годину се односи на ДКБС који су доставили извештаје) и у великој су мери ускладиле своје одговарајуће ФУК системе са међународним стандардима интерне контроле (ИНТОСАИ који укључује КОСО оквир). Организације обавезног социјалног осигурања, јавна предузећа и министарства са органима управе у саставу се издвајају постигнутим вишим нивоом оцена стања система финансијског управљања и контроле.

Забележен је тренд континуираног раста у параметрима који нису у већој мери били подложни утицају пандемије – број достављених извештаја за ФУК и ИР, раст просечних оцена КОСО елемената, напредак у елементима успостављања ФУК система, значајнији напредак у области управљања ризицима, број успостављених ИР, број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора и сл. Обухват буџета РС, функцијом интерне ревизије код најзначајнијих категорија КЈС, износи преко 85%. Укупно посматрајући, резултати за пет елемената КОСО оквира – сегменти контролног окружења, контролне активности, и посебно систем информација и комуникације – заслужују солидне оцене. Кључне области које захтевају додатно ангажовање у већем броју КЈС су *праћење и процена* као и *управљање ризицима*.

У вези са уоченим слабостима, дате су препоруке намењене унапређењу ФУК и ИР конкретним институцијама и то пре свега појединим министарствима и градовима. Због важности које у друштву имају, потребно је да се ове институције представе као лидери и демонстрирају позитивне ефекте и вредност коју креирају интерне контроле. На тај ће начин, пре свега ДКБС (министарства, градови, итд.), бити у позицији да се на одговарајући начин ангажују у развоју система ФУК КЈС из своје надлежности и подстакну његово шире усвајање.

ТВИНИНГ пројекат са француским Министарством финансија и економије је успешно завршен у јуну. Последњих месеци трајања пројекта, завршен је рад на свим планираним едукативним материјалима па је база знања коју нуди ЦЈХ из различитих области интерних контрола у овом тренутку изузетно богата. Осим овога, интензивно је унапређиван концепт управљачке одговорности у јавном сектору РС као главном предуслову за успостављање ИФКЈ – спроведена је имплементација „пилот вежбе”, а како је планирано Стратегијом РЈУ, уз ангажовање релевантних институција на највишем нивоу РС, спроводиће се даље активности са циљем њеног унапређења (у оквиру стуба Одговорност и транспарентност).

Година 2020. је била и последња година спровођења Стратегије ИФКЈ 2017-2020. Са 92,31% спроведених активности из АП, 5,13% делимично спроведених и 2,56%, односно једне активности чије је спровођење у току, може се закључити да је Стратегија спроведена изузетно успешно. Осим овога, интензивно се радило и на спровођењу препорука ЕК као и препорука из претходног КГИ. Упркос кашњењу, усвојени су нови стратешки документи којима ће у наредном периоду бити обухваћена област ИФКЈ – Стратегија РЈУ 2021-2030. и Програм ПФМ 2021-2025, а документи су усклађени са ЗПС и припремљени по највишим методолошким стандардима.

Одржана су два испита за стицање звања ОИР на којима је ово звање стекло 28 кандидата.

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.

Доношењем Стратегије ИФКЈ у РС за период 2017-2020. године³⁵, Влада је пружила снажну подршку увођењу и јачању система ИФКЈ. АП за спровођење Стратегије ИФКЈ, за период 2019-2020. године, донет је 4. априла 2019. године.

Стратегија ИФКЈ је повезана са ПРУЈФ за период 2016-2020. године и представља кључну тему у оквиру стуба IV – делотворна финансијска контрола.

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

Начин израде КГИ прописан је ЗоБС и пратећим подзаконским актима.

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

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

ПЛАНСКА ДОКУМЕНТА ЗА ИФКЈ

Ранији стратешки оквир:

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

Нови стратешки оквир:

³⁵ <https://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/CJH/2019/Strategija%20razvoja%202017-2020.pdf>

- Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године („Службени гласник РС”, број 42/2021);
- Акциони план за период од 2021. до 2025. године за спровођење Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године („Службени гласник РС”, број 42/2021);
- Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године („Службени гласник РС”, број 70/2021);
- Акциони план за спровођење Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године („Службени гласник РС”, број 70/2021);
- Програм за реформу система локалне самоуправе у републици Србији за период 2021–2025. године са Акционим планом за период 2021-2023. године (још није био усвојен у току израде овог Извештаја).

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

остали прописи који су од значаја за успостављање система ФУК су:

- Закон о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05-исправка, 83/05-исправка, 64/07, 67/07-исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18 и 157/20);
- 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 и 95/18);
- 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 и 84/15);
- Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС”, бр. 125/03, и 12/06 и 27/20);
- Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС”, бр. 123/03);
- Правилник о стандардном класификационом оквиру и Контном плану за буџетски систем („Службени гласник РС”, бр. 16/16, 49/16, 107/16 и 46/17, 114/17, 20/18, 36/18, 93/18, 104/18, 14/19, 33/19, 68/19, 84/19, 151/20 и 19/21);
- Правилник о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава, корисника средстава организација за обавезно

социјално осигурање и буџетских фондова („Службени гласник РС”, бр. 18/15,104/18, 151/20, 8/21 и 41/21);

- Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна, односно других рачуна консолидованог рачуна трезора Републике Србије и о начину извештавања о инвестирању средстава корисника буџета и организација обавезног социјалног осигурања („Службени гласник РС”, бр. 3/04, 140/04, 1/06 и 111/09).

Међународни принципи и стандарди

Постојећи правни оквир у РС обезбеђује примену већине међународних стандарда интерне контроле. Правилником ФУК прописано је да су елементи система ФУК опредељени у складу са међународним стандардима интерне контроле који се односе на стандарде усклађене са Смерницама за интерну контролу у јавном сектору Међународне организације врховних ревизорских институција - ИНТОСАИ и КОСО оквиром.

ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

Појам и дефиниција

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

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

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

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

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

Правни основ и међународни стандарди

Правни оквир којим је регулисана област ИР чине:

- Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка, 108/13, 142/14, 68/15-др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19 и 149/20);
- Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/11 и 106/13);
- Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 9/2014);
- Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 15/2019);
- Међународни стандарди за професионалну праксу ИР (ИИА);
- Стратегија ИФКЈ у РС за период 2017-2020. године³⁶ („Службени гласник РС”, бр. 51/17);
- Акциони план за спровођење Стратегије ИФКЈ за период 2019-2020. године (донет је 4. априла 2019. године, „Службени гласник РС”, бр. 26/19).

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

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

- Правилником ИР, где је прописано на који начин се успоставља и организује јединица ИР код КЈС, област рада, односно послови, стандарди и методологија ИР као функционално независне организационе јединице, права, дужности и одговорности руководиоца ИР и интерних ревизора, услови за обављање послова руководиоца ИР и интерних ревизора, као и планирање, спровођење и извештавање ИР;
- Правилником о сертификацији, којим су прописани услови за полагање испита, начин и поступак полагања испита и евиденција о кандидатима који су положили испит за интерног ревизора;
- Правилником о стручном усавршавању, којим се прописују подручја и облици стручног усавршавања ОИР у јавном сектору и критеријуми за признавање стручног усавршавања.

Статус и организација

Стратегијом ИФКЈ, ЗоБС и Правилником ИР, прописано је да се у РС успоставља децентрализовани систем ИР.

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

Остали КЈС могу успоставити ИР на један од следећих начина:

- успостављањем независне јединице за ИР;

³⁶ <https://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/CJH/2019/Strategija%20razvoja%202017-2020.pdf>

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

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

Прилог 2. Извршење Акционог плана Стратегије ИФКЈ

Циљ	Број Мере /Активност	Мера/Активност Рок Показатељ Носилац активности Партнерска институција	Статус	Праћење циља по активности из КГИ за 2020. годину
<i>Унапређење улоге Министарства финансија – ЦЈХ у области координације, праћења, едукације и информисања руководиоца и запослених укључених у процес ИФКЈ (Стратешки циљ 1, преглед је приказан према оперативним циљевима)</i>				
1. Јачање координације финансијског управљања и контроле и активности интерне ревизије од стране ЦЈХ				
1. Јачање координације финансијског управљања и контроле и активности интерне ревизије од стране ЦЈХ	1.1	Мера/Активност: Координација активности са Управом за трезор, Сектором за буџет, Сектором за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектором за национални фонд и Буџетском инспекцијом на развоју методологије финансијског управљања и контроле Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u> Показатељ: Извештаји/белешке са састанака Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>Остале наведене организационе јединице у оквиру МФИН</u>	Сprovedено	Праћење: Координација активности са секторима и управама МФИН (Управом за трезор, Сектором за буџет, Сектором за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектором за управљање средствима ЕУ и Буџетском инспекцијом) на развоју методологије ФУК, извршена је заједничким радом на ПРУЈФ. Осим овога, додатна сарадња је остварена са: ИПА структурама јачањем интерне ревизије ИПА система којима су презентоване смернице за хоризонталне ревизије, Сектором за буџет (инфраструктура програмског буџета у контексту унапређења управљања учинком) и координацијом са Буџетском инспекцијом у оквиру поглавља 32.
	1.2	Мера/активност: Организовање састанака са руководиоцима КЈС, руководиоцима/координаторима за систем ФУК и интерним ревизорима Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u> Показатељ: Извештаји/белешке са састанака Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: /	Сprovedено	Праћење: ЦЈХ одржава редовне консултације и састанке са руководиоцима КЈС, руководиоцима/координаторима за систем ФУК и интерним ревизорима. ЦЈХ је током прве половине 2020. године одржала више једнодневних обука на тему управљања ризиком за КЈС, ради промовисања добре праксе. Радионице су се одржавале у сарадњи са ТВИНИНГ пројектом. У фебруару 2020. године, одржан је једнодневни семинар организован за координаторе за ФУК у јавном сектору, на тему додатног информисања, промоције и умрежавања унутар система финансијског управљања и контроле: припреме радног документа за умрежавање у циљу адекватне размене информација. У 2020. години је, услед пандемије, састанак РГ за ИФКЈ одржан писаним путем – разменом мејлова, у оквиру којег је достављена радна верзија Правилника за ИР на коментаре и сугестије члановима РГ.

1.3	<p>Мера/активност: Организација заједничких семинара са Сектором за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ и Сектором за управљање средствима ЕУ у циљу размене искустава из домена развоја система ФУК и ИР у коришћењу претприступних фондова ЕУ</p> <p>Рок: <u>Најмање једном годишње</u></p> <p>Показатељ: Одржани семинари: ПВ: 0; ЦВ: 2</p> <p>Носилац активности: МФИН/ЦЈХ, Сектор за уговарање и финансирање програма из средстава ЕУ, Сектор за управљање средствима ЕУ</p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	<p>Праћење: У 2020. години је, услед пандемије, састанак РГ за ФУК и ИР одржан писаним путем – разменом мејлова, у оквиру којег су разматране следеће теме: Статус рада на измени Правилника за ИР, Приказ КГИ за 2019. годину о стању ИФКЈ, Активности у вези са унапређењем управљачке одговорности, ИФКЈ у оквиру новог циклуса стратешких докумената, Информација о координативним активностима у ИФКЈ.</p>
1.4	<p>Мера/активност: Сарадња са ДРИ кроз радну групу и координацију размене искустава</p> <p>Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Извештаји/белешке са састанака</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>ДРИ</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Сарадња са ДРИ остварује се континуирано кроз састанке РГ и координацију размене искустава путем билатералних састанака, а такође, током 2020. године, ЦЈХ је била субјект ревизија сврсисходности „Ефикасност успостављања ИФКЈ у министарствима“, „Ефикасност успостављања ИФКЈ у здравственим установама” у оквиру које је остварена међуинституционална сарадња ДРИ и Министарства финансија. Сарадња са ДРИ се остварује и у оквиру УНДП/СИДА пројекта као и кроз заједнички рад на припреми ПРЈУФ током 2020. године</p>
1.5	<p>Мера/активност: Координација активности са НАЈУ у припреми курикулума неопходног за потенцијалну реалокацију обука и коришћење базе података</p> <p>Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Припремљен курикулум, ПВ: 0; ЦВ: 3</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ, Национална академија за јавну управу</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	<p>Праћење: Остварена је интензивнија сарадња Сектора ЦЈХ и НАЈУ, у смислу унапређивања процеса обука из области ИФКЈ у јавном сектору, па тако Општи програм обука државних службеника за 2021. годину садржи следеће обуке: основна обука за ФУК, основна обука за ИР, обука за практичан рад на ревизији, унапређење вештина ментора кандидата за полагање испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору, алати интерне контроле и управљање ризицима, као и две обуке намењене програму обука за руководиоце: ФУК - онлајн обука и основе управљачке одговорности - онлајн обука.</p> <p>Влада Републике Србије је закључком 05 број 151-1569/2021 усвојила Општи програм обуке државних службеника за 2021. годину и Програм обуке руководилаца у државним органима за 2021. годину. На истој седници, закључком Владе 05 број 151-1570/2021 усвојени су Општи програм обуке запослених у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину и Програм</p>

				<p>обуке руководилаца у јединицама локалне самоуправе за 2021. годину.</p> <p>У оквиру Општег програма обуке државних службеника за 2021. годину, уведене су нове обуке из области интерних финансијских контрола и Општег програма запослених у ЈЛС за 2021. годину. Програм обуке руководилаца у државним органима за 2021. годину обухвата онлајн обуке: ФУК и Основе управљачке одговорности. Усвојени програми се могу погледати на следећем линку: https://www.napa.gov.rs/tekst/49/godisnji-programi-obuka-naju.php. Додатно, уз помоћ СИГМА, припремљен је извештај о могућностима и правцима даљег унапређења сарадње.</p>
2. Континуирани развој методолошких приручника и смерница за интерну ревизију и финансијско управљање и контролу				
2.Континуирани развој методолошких приручника и смерница за интерну ревизију и финансијско управљање и контролу	2.1	<p>Мера/активност: Ажурирање и унапређење постојећих методолошких приручника и упутстава у складу са најбољом међународном праксом и њихово објављивање на интернет страници ЦЈХ</p> <p>Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Објављена документа на интернет страници ЦЈХ</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	<p>Праћење: Приручник за ФУК је ажуриран и објављен на интернет страници МФИН/ЦЈХ средином 2020. године.</p> <p>Уз помоћ ТВИНИНГ пројекта током 2019. године, припреман је велики број смерница које су завршене у првој половини 2020. године и постављене на интернет страници МФИН/ЦЈХ (https://mfin.gov.rs/ominstarstvu/centralna-jedinica-za-harmonizaciju).</p>
	2.2	<p>Мера/активност: Унапређивање координације између интерних ревизора, руководилаца/координатора за ФУК, Управе за трезор и ДРИ у циљу развоја и усклађивања методолошких приручника и упутстава са националном праксом</p> <p>Рок: <u>Најмање једном годишње</u></p> <p>Показатељ: Извештаји са састанака</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>Управа за трезор, ДРИ и КЈС</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: При ажурирању методолошких материјала/регулаторног оквира ЦЈХ узима у обзир националну праксу и контекст и улаже напор да методолошки материјали буду у великој мери прилагођени националној пракси. Ово се одвија кроз отворен дијалог и редовне састанке са партнерским институцијама, (нарочито са ДРИ и Управом за трезор (веза са 1.4)), али и кроз директан контакт са КЈС који се у највећој мери спроводи кроз активности редовних консултација са КЈС у области ФУК и ИР као и учествовање и организација семинара. Сарадња са ДРИ се огледа кроз проактивно учешће представника ДРИ у РГ за ИФКЈ која је одржана у фебруару и септембру месецу 2019. године. Представници ЦЈХ су пратили онлајн представљање ревизорских извештаја за ревизије сврсисходности „Ефикасност успостављања ИФКЈ у министарствима“, „Ефикасност успостављања ИФКЈ у здравственим установама“.</p> <p>Сарадња са ДРИ се остварује и у оквиру УНДП/СИДА пројекта као и кроз</p>

				<p>заједнички рад на припреми ПРЈУФ током 2020. године.</p> <p>Такође, у првом кварталу 2020. године, одржан је и одређен број радионица на којима су присуствовали како руководиоци и координатори за ФУК тако и интерни ревизори и то: Обука – Мапирање и процена ризика на примеру Пореске управе Француске; Обука – Управљачка одговорност/финансијско управљање и контрола: управљање ризиком; Семинар – Додатно информисање, промоција и умрежавање унутар система финансијског управљања и контроле: припрема радног документа за умрежавање у циљу адекватне размене информација; Обука – Разматрање учинка између министарстава и организација из њихове надлежности: Споразум о учинку.</p>
3. Координација континуираног професионалног развоја				
3.Координација континуираног професионалног развоја	3.1	<p>Мера/активност: Унапређење стручних знања запослених у ЦЈХ кроз праћење међународне праксе у области ФУК и ИР</p> <p>Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Најмање два семинара годишње</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Сprovedено	<p>Праћење: Запослени у ЦЈХ су у 2020. години присуствовали обукама/семинарима у организацији Светске банке преко ПЕМПАЛ – Мреже за асистирано учење управљања јавним расходима (Мониторинг ИР, Мониторинг ЦЈХ и ИР у теорији и пракси); такође, у организацији ЦЕФ, присуствовали су обуци за ИТ ревизију као и обуци у организацији експертске мисије за припрему и спровођење екстерне оцене и програма за унапређење квалитета рада јединица ИР ТАИЕКС у јануару месецу. У организацији УНДП/СЕКО пројекта, запослени из ЦЈХ су у новембру присуствовали онлајн обуци „Методологија ревизије успешности” коју је одржао интернационални експерт. Такође, запослени из ЦЈХ су почетком 2020. године присуствовали и обукама које је организовао ТВИНИНГ пројекат: 28. и 29. јануара 2020. године – Радионица – Усклађивање радних процеса Централне јединице за хармонизацију посредством РАЦИ методологије и 4. марта 2020. године – Обука – Спровођење поступка сагледавања квалитета система ФУК код КЈС.</p>
4. Развој и имплементација ИТ подршке ИФКЈ				
4.Развој и имплементација ИТ подршке ИФКЈ	4.1	<p>Мера/активност: Унапређење „e-learning” платформе за размену знања из области ФУК и ИР</p> <p>Рок: <u>4. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Постављени унапређени материјали за обуку</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>ТВИНИНГ пројекат/УНДП/РЕЛОФ</u></p>	Сprovedено	<p>Праћење: Током 2019. године је припреман, у првом кварталу 2020. године завршен, а у другом кварталу објављен обиман сет смерница (нових и ажурираних) у сарадњи са ТВИНИНГ пројектом. Детаљније погледати статус имплементације препоруке из КГИ за 2019. годину која се односи на обогаћивање садржаја за електронско учење</p>

		<u>Наведена активност не односи се на период извештавања</u>		https://www.mfin.gov.rs/upload/media/YItwBe_6061d0f09e263.pdf .
	4.2	<p>Мера/активност: Даље унапређење постојећег софтвера за ИФКЈ, који корисницима омогућава приступ и достављање годишњих извештаја ЦЈХ о финансијском управљању и контроли електронским путем, ради побољшања квалитета података на основу којих се сачињава КГИ о интерној финансијској контроли у јавном сектору³⁷</p> <p>Рок: <u>2. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Извештај о унапређењу софтвера, ПВ: 0; ЦВ: 1</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>СДЦ/УНДП</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Софтверска апликација је крајем 2019. године постала оперативна, јер су отклоњени најважнији технички и функционални недостаци. Израђено је упутство за њено коришћење које је послато КЈС.</p> <p>Софтвер је пробно укључен у систем извештавања за 2019. годину када је половина КЈС доставила своје извештаје електронски, а у 2020. години је настављено са његовом употребом. Извештаје за 2020. годину је електронским путем доставило 2.625 КЈС. Годишњи извештај о стању финансијског управљања и контроле доставило је 2.578 корисника јавних средстава, док је 1.328 корисника јавних средстава доставило извештај о интерној ревизији.</p>
5. Праћење и контрола квалитета Консолидованог годишњег извештаја				
5. Праћење и контрола квалитета Консолидованог годишњег извештаја	5.1	<p>Мера/активност: Даље унапређење садржаја и квалитета консолидованог годишњег извештаја о ИФКЈ који се доставља Влади</p> <p>Рок: <u>2. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Консолидовани годишњи извештај за 2019. годину</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>СИГМА, ТВИНИНГ пројекат</u></p>	Спроведено	Праћење: Извештај је значајно унапређен (детаљније видети статус имплементације препоруке).
	5.2	<p>Мера/активност: Унапређење система за праћење области у којима су у консолидованом годишњем извештају о стању ИФКЈ идентификоване слабости</p> <p>Рок: <u>2. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Консолидовани годишњи извештај за 2019. годину</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>СИГМА, ТВИНИНГ пројекат</u></p>	Спроведено	Праћење: За идентификоване слабости се у оквиру КГИ припремају одговарајуће препоруке. Њихов статус се прати у оквиру КГИ за наредну годину. Додатно, почевши од КГИ за 2018. годину, припрема се анализа трендова везаних за поједина битна питања у оквиру ИФКЈ. Праћење имплементације свих препорука из КГИ из претходних година су саставни део КГИ. Додатно се прати и спровођење свих препорука добијених од ЕК кроз Извештај о напретку у оквиру поглавља 32.
	5.3	<p>Мера/активност: Утврђивање плана за периодично оцењивање интерне контроле код КЈС</p> <p>Рок: <u>1. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: План за периодично оцењивање интерне контроле код КЈС</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p>	Спроведено	ЦЈХ је израдила План за периодично оцењивање интерне контроле код КЈС и започела сагледавање код два КЈС у 2020. години.

³⁷Предвиђен АП Стратегије реформе јавне управе за период 2018-2020. године, активност 3.3.1

		Партнерска институција: /		
6. Промоција значаја реформе интерне финансијске контроле				
6. Промоција значаја реформе интерне финансијске контроле	6.1	<p>Мера/активност: Промоција значаја ИФКЈ у јавном сектору путем релевантних медијских канала</p> <p>Рок: <u>Континуирано, почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Извештаји медија и промотивни материјали</p> <p>Носилац активности: МФИН/ЦЈХ</p> <p>Партнерска институција: РЕЛОФ</p>	Спроведено	Праћење: За промоцију значаја ИФКЈ у јавном сектору путем релевантних медијских канала, видети део 3.4.4 Промоција значаја интерне финансијске контроле.
<i>Лачање свести о финансијском управљању и контроли као интегралном делу процеса управљања са наглашавањем управљачке одговорности, управљања ризицима и процене квалитета (Стратешки циљ 2, преглед је приказан према оперативним циљевима)</i>				
7. Пружање подршке свим руководиоцима КЈС, ради суштинског разумевања значаја активности ФУК као интегралног дела стратешких и оперативних процеса са нагласком на управљачкој одговорности				
7. Пружање подршке свим руководиоцима КЈС, ради суштинског разумевања значаја активности ФУК као интегралног дела стратешких и оперативних процеса са нагласком на управљачкој одговорности	7.1	<p>Мера/активност: Унапређење садржаја и форме упитника за самооцењивање ЦЈХ како би се побољшао квалитет података које достављају КЈС и ради усклађивања са регулаторним изменама</p> <p>Рок: <u>1. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Унапређени ЦЈХ упитници</p> <p>Носилац активности: МФИН/ЦЈХ</p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	Праћење: У 2020. години, ЦЈХ је извршила ажурирање садржаја и форме Упитника за самооцењивање усклађивањем са принципима КОСО 2013, као и додавањем сета питања ван упитника која се односе на неправилности. Саставни део извештаја, осим унапређеног упитника за 2020. годину, је и Изјава о интерним контролама.
	7.2	<p>Мера/активност: Развој модела за практичну примену система ФУК, који ће бити доступни КЈС за преузимање путем „e-learning” платформе на интернет страници ЦЈХ</p> <p>Рок: <u>2. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Модели за практичну примену система ФУК ПВ: 0; ЦВ: 1</p> <p>Носилац активности: МФИН/ЦЈХ</p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	Праћење: ЦЈХ је у току 2019. године интензивно радила на припреми девет конкретних смерница из области ФУК у оквиру ТВИНИНГ пројекта. Сви материјали су завршени и објављени половином 2020. године. РЕЛОФ 2 пројекат је припремио методолошке алате прилагођене ЈЛС. Развој методолошких материјала намењених појединим категоријама КЈС планиран је и за наредни ИФКЈ стратешки период.
	7.3	<p>Мера/активност: Организација радионица и семинара за више руководиоце на централном и локалном новоу о улози система ФУК</p> <p>Рок: <u>Континуирано почевши од 1. квартала 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Најмање две радионице годишње ПВ: 0; ЦВ: 4</p> <p>Носилац активности: МФИН/ЦЈХ</p> <p>Партнерска институција: <u>КЈС, СДЦ/УНДП, РЕЛОФ</u></p>	Делимично спроведено	Праћење: У 2020. години, услед ограничења узрокованих пандемијом, ЦЈХ је одложила одржавање радионица за више руководиоце по захтеву КЈС, а уместо радионица, консултације и стручну подршку је пружала путем средстава електронске комуникације. Са овом активношћу ће се редовно наставити, чим се стекну услови. РЕЛОФ 2 пројекат је на локалном нивоу организовао неколико радионица и тренинга (Управљање ризицима – видео тренинг и конференцију на којој је представљен методолошки материјал за ЈЛС)

	7.4	<p>Мера/активност: Спровођење анализе о примени стандарда интерне контроле код одређеног броја КЈС у односу на усвојена документа политика финансијског управљања и контроле</p> <p>Рок: <u>4. квартал 2020. године</u></p> <p>Показатељ: Извршена анализа ПВ: да; ЦВ: не</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>ТВНИНГ пројекат (делимично), примењиви део из Пилот пројекта, РЕЛОФ</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Активност је извршена у оквиру функције сагледавања квалитета система ФУК код КЈС од стране ЦЈХ, а која је у потпуности успостављена у току 2019. године.</p>
	7.5	<p>Мера/активност: Измене Правилника и Приручника за ФУК, како би појам управљачке одговорности био усклађен са принципима доброг управљања</p> <p>Рок: <u>2. квартал 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Измењени Правилник и Приручник за ФУК</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	<p>Праћење: Правилник за ФУК ступио је на снагу 26. децембра 2019. године. Њиме су усклађени елементи система ФУК са изменама међународних принципа КОСО 2013. године. Овим Правилником се уводи обавеза руководиоцима у погледу потписивања изјаве о интерним контролама, као и успостављање система управљања неправилностима. Додатно се разрађује концепт управљачке одговорности.</p> <p>Приручник за ФУК, као и методолошка упутства и смернице су ажурирани, објављени и постављени на интернет страницу МФИН/ЦЈХ половином 2020. године.</p>
	7.6	<p>Мера/активност: Ажурирање и редизајн свих тренинг материјала за ФУК, у складу са измењеном регулативом</p> <p>Рок: <u>4. квартал 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Ажуриран и редизајниран тренинг материјал</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>РЕЛОФ</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Крајем 2019. године започето је ажурирање и редизајн тренинг материјала за ФУК.</p> <p>ЦЈХ је уз подршку ГИЗ извршила усклађивање материјала за обуку за ФУК са постојећом регулативом и принципима новог КОСО оквира и међународним стандардима и принципима и најбољом ЕУ праксом из области ФУК.</p>
8. Стратешко планирање које повезује циљеве организације са свеукупном визијом Владе				
8. Стратешко планирање које повезује циљеве организације са свеукупном визијом Владе значајна активности финансијског	8.1	<p>Мера/активност: Усвајање прописа којим се уређује методологија за израду средњорочних (стратешких) планова</p> <p>Рок: <u>1. квартал 2019. године</u></p> <p>Показатељ: Усвојен пропис ПВ: не; ЦВ: да</p> <p>Носилац активности: <u>МДУЛС</u></p> <p>Партнерска институција: <u>РСЈП</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: У циљу даље разраде ЗПС и Уредбе о методологији за израду средњорочних планова, припремљен је у оквиру ИПА 2015 Пројекта подршке РЈУ и на веб сајту РСЈП-а 22. марта 2020. године објављен је Приручник за израду средњорочног плана. Циљ Приручника јесте да обезбеди практична упутства за израду средњорочног плана на ефикасан и ефективан начин. Садржај Приручника је заснован на ЗПС, Уредби о методологији за израду средњорочних планова, Уредби о методологији управљања јавним политикама, анализи ефеката јавних политика и прописа и садржају појединачних докумената јавних политика, ЗоБС, као и прописима за њихову примену.</p>

управљања и контроле као интегралног дела стратешких и оперативних процеса са нагласком на управљачкој одговорности				
9. Оперативно планирање које повезује оперативне циљеве организације са захтевима за ресурсе				
9. Оперативно планирање које повезује оперативне циљеве организације са захтевима за ресурсе	9.1	<p>Мера/активност: Измена постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за спровођење функције пружања професионалне подршке и координацију у припреми и реализацији стратешког и оперативних планова у складу са дефинисаним циљевима организације и оправданим захтевима за ресурсима</p> <p>Рок: 3. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Усвојен пропис ПВ: не; ЦВ: да</p> <p>Носилац активности: <u>МДУЈС</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Сprovedено	<p>Праћење: Усвојена је измена Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе у марту 2021. године („Службени гласник РС”, бр. 81/07 – пречишћен текст, 69/08, 98/12, 87/13, 2/19 и 24/21) којом се у члану 21а прописује одређивање унутрашње јединице чијим делокругом су дефинисани и ови послови.</p>
10. Праћење и извештавање о остварењу циљева у односу на коришћене ресурсе				
10. Праћење и извештавање о остварењу циљева у односу на коришћене ресурсе	10.1	<p>Мера/активност: Измена постојећих прописа који уређују начела за унутрашњу организацију државне управе ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за праћење и извештавање о степену остваривања дефинисаних циљева у односу на ресурсе који се користе</p> <p>Рок: 3. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Усвојен пропис ПВ: не; ЦВ: да</p> <p>Носилац активности: <u>МДУЈС</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Сprovedено	<p>Праћење: Веза са активношћу 9.1</p>
11. Развој процеса управљања ризиком				

11. Развој процеса управља ња ризиком	11.1	<p>Мера/активност: Организација ЦЈХ семинара и радионица на тему управљања ризиком за КЈС, ради промовисања добре праксе Рок: <u>Континуирано, од 2. квартала 2019. године</u> Показатељ: Одржане радионице ПВ: 0; ЦВ: 4 Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: /</p>	Спров едено	<p>Праћење: У 2020. години услед ограничења узрокованих пандемијом, ЦЈХ је одложила одржавање радионица за више руководиоце по захтеву КЈС чији је саставни део и управљање ризицима, а уместо радионица, консултације и стручну подршку је пружала путем средстава електронске комуникације. РЕЛОФ пројекат је за локални ниво организовао Управљање ризицима – видео тренинг. ЦЈХ је током прве половине 2020. године одржала две једнодневне обуке на тему управљања ризиком за КЈС, ради промовисања добре праксе – 6. фебруара 2020. – Обука – Мапирање и процена ризика на примеру Пореске управе Француске и 12. фебруара 2020. – Обука – Управљачка одговорност/финансијско управљање и контрола: Управљање ризиком. Радионице су се одржавале у сарадњи са ТВИНИНГ пројектом.</p>
12. Развој модела за евалуацију квалитета ФУК				
12. Развој модела за евалуацију квалитета а ФУК	12.1	<p>Мера/активност: Увођење годишње изјаве о интерним контролама од стране руководиоца КЈС Рок: <u>2. квартал 2019. године</u> Показатељ: Уведена годишња изјава о интерним контролама ПВ: не; ЦВ: да Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>ТВИНИНГ пројекат</u></p>	Спров едено	<p>Праћење: Доношењем Правилника за ФУК који је ступио је на снагу 26. децембра 2019. године, уведена је Изјава о интерним контролама која је саставни део годишњег извештаја КЈС за 2020. годину. Изјавом се потврђује ниво усклађености система ФУК са међународним стандардима интерне контроле.</p>
	12.2	<p>Мера/активност: Развој модела за евалуацију квалитета система ФУК Рок: <u>4. квартал 2020. године</u> Показатељ: Развијени модели за евалуацију квалитета Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>ТВИНИНГ пројекат</u></p>	Спров едено	<p>Праћење: Активност је извршена у оквиру функције сагледавања квалитета система ФУК код КЈС од стране ЦЈХ, а која је у потпуности успостављена у току 2019. године. Припремљен је модел за евалуацију квалитета система ФУК који представља методологију за обављање сагледавања квалитета система ФУК.</p>
	12.3	<p>Мера/активност: Унапређење знања и вештина запослених у ЦЈХ из области евалуације квалитета система финансијског управљања и контроле кроз континуирани професионални развој Рок: <u>Континуирано, почевши од 2. квартала 2019. године</u> Показатељ: Најмање две едукације годишње Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>ГИЗ, УНДП</u></p>	Спров едено	<p>Праћење: Током 2019. Године, запослени у ЦЈХ су извршили сагледавање квалитета система финансијског управљања и контроле у сарадњи са ТВИНИНГ пројектом и ГИЗ у две пилот институције (НСЗ и Повереник за информације од јавног значаја и заштиту података о личности). Експерти са ТВИНИНГ пројекта и ГИЗ су одржали више тренинга за запослене у ЦЈХ неопходних за обављање ове врсте посла. У 2020. години, ЦЈХ је започела два поступка сагледавања квалитета ФУК у оквиру редовних активности предвиђених планом.</p>

	12.4	<p>Мера/активност: Увођење функције управљања неправилностима у оквир финансијског управљања и контроле</p> <p>Рок: 4. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Припремљене Смернице ПВ: не; ЦВ: да</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>ТВИНИНГ пројекат</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Правилником за ФУК уведен је појам управљања неправилностима (на основу ЗоБС, члан 2. став 1. тачка 51д). Током 2020. године завршене су и објављене Смернице за управљање неправилностима. У оквиру годишњег извештаја о стању интерних контрола КЈС, налази се део питања о неправилностима.</p>
<p>13. Комуникација тачних, релевантних и праввремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком унутар и ван организације</p>				
13. Комуникација тачних, релевантних и праввремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком унутар и ван организације	13.1	<p>Мера/активност: Измена постојећег прописа, којим се уређују начела за унутрашњу организацију државне управе, ће обезбедити формирање, односно одређивање унутрашње организационе јединице која ће бити задужена за интерну и екстерну комуникацију кроз припрему тачних, релевантних и благовремених информација у вези са финансијским и оперативним учинком за објављивање унутар и изван организације</p> <p>Рок: 3. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Усвојен пропис ПВ: не; ЦВ: да</p> <p>Носилац активности: <u>МДУЛС</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	<p>Праћење: Веза са активношћу 9.1</p>
<p>Унапређење интерне ревизије у смислу професионалности и обухвата послова, ефикаснијег коришћења расположивих ресурса и развоја система процене квалитета (Стратешки циљ 3; резултати су приказани према оперативним циљевима)</p>				
<p>14. Развијање професионалних вештина интерних ревизора</p>				
14. Развијање професионалних вештина интерних ревизора	14.1	<p>Мера/активност: Организација састанака, ради размене искустава интерних ревизора из институција корисника ИПА, Канцеларије за ревизију система управљања средствима ЕУ и ЦЈХ</p> <p>Рок: <u>Једном годишње</u></p> <p>Показатељ: Белешке са састанака</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>Институције корисника ИПА, Канцеларија за ревизију система управљања средствима ЕУ, ТВИНИНГ партнер</u></p>	Спроведено	<p>Праћење: Сарадња је остварена са ИПА структурама кроз јачање интерне ревизије ИПА система којима су презентоване смернице за хоризонталне ревизије.</p>
	14.2	<p>Мера/активност: Дефинисање кроз прописе сталног професионалног усавршавања интерних ревизора</p> <p>Рок: 1. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Донет пропис о сталном професионалном</p>	Спроведено	<p>Праћење: У марту 2019. године, донет је Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 15/19).</p>

		усавршавању интерних ревизора ПВ: не; ЦВ: да Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: /		
	14.3	Мера/активност: Усклађивање материјала за обуку потребних за имплементацију ажурираног Приручника за ИР Рок: 1. квартал 2019. године Показатељ: 30 дана по ажурирању Приручника за ИР Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: /	Спроведено	Праћење: Ажурирање Приручника за ИР, првобитно је као активност била дефинисана Уговором са ТВИНИНГ пројектом. Анексом Уговора активности ИР су умањене, а акценат је стављен на развој управљачке одговорности, што је и основни разлог за померање ове активности за 2020. годину, када је Приручник ИР ажуриран у сарадњи са УНДП/СЕКО пројектом. Ажурирање тренинг материјала је извршено крајем 2020. године.
15. Оптимизација коришћења ревизорских ресурса				
15. Оптимизација коришћења ревизорских ресурса	15.1	Мера/активност: Развој системског приступа за хоризонталне ревизије, на основу анализа комплексности обима ревизије и доступних ресурса Рок: 4. квартал 2019. године Показатељ: Развијене смернице Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>КЈС, ТВИНИНГ пројекат (делимично)</u>	Спроведено	Праћење: Крајем 2019. године, урађена је радна верзија Смерница за спровођење ИР међусекторског програма „хоризонтална ревизија”, а завршене су и објављене у јуну 2020. године на интернет страници МФИН/ЦЈХ.
	15.2	Мера/активност: Организација радионица, пилот ревизије и размена искустава након обављања ревизија о ревизијама учинка и ревизијама пројеката Рок: 4. квартал 2020. године Показатељ: Извештај о организованим догађајима Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: <u>КЈС</u>	Делимично спроведено	Праћење: Унапређена је методологија за ревизију учинка која је постала део Приручника за ИР. Иста је презентована на вебинару 2020. године. Пилот ревизија није одржана услед пандемије.
16. Развој модела за оцењивање квалитета рада интерних ревизора				
16. Развој модела за оцењивање квалитета рада интерних ревизора	16.1	Мера/активност: Уређење прописом екстерне оцене квалитета рада интерне ревизије код КЈС Рок: 4. квартал 2019. године Показатељ: Донет пропис о екстерној контроли квалитета интерне ревизије ПВ: не; ЦВ: да Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u> Партнерска институција: /	У току	Праћење: Припремљена је радна верзија правилника. У току је усаглашавање модела финансирања активности датих у радној верзији правилника. У сарадњи са ГИЗ пројектом, ради се на унапређењу методологије за екстерну оцену квалитета рада ИР и на организовању два пилот пројекта екстерне оцене по новој методологији. Планиран рок за завршетак ове активности је 2021. година.
	16.2	Мера/активност: Развој модела за интерну процену квалитета ИР који ће користити јединице за интерну ревизију, а који ће припремити ЦЈХ, и развој смерница за осигуравање квалитета	Спроведено	Праћење: Урађен је Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР уз подршку ТВИНИНГ пројекта и објављен је у јуну 2020. године на интернет страници МФИН/ЦЈХ.

		<p>ИР за руководиоце јединица за интерну ревизију</p> <p>Рок: 4. квартал 2019. године</p> <p>Показатељ: Развијен модел за интерну процену квалитета ИР и смернице за осигуравање квалитета ИР за руководиоце јединица за интерну ревизију ПВ: 0; ЦВ: 1</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>ТВИНИНГ партнер</u></p>		
<p>17. Успостављање минималних критеријума за организовање заједничке интерне ревизије два или више КЈС (са одређене територије истоврсних или мање сличних послова, мање величине)</p>				
17. Успостављање минималних критеријума за организовање заједничке ИР два или више КЈС (са одређене територије истоврсних или мање сличних послова, мање величине)	17.1	<p>Мера/активност: Израда смерница за успостављање функција интерне ревизије у оквиру малих КЈС, у вези са успостављањем заједничке јединице за ИР</p> <p>Рок: 1. квартал 2020. године</p> <p>Показатељ: Развијене смернице за успостављање функција интерне ревизије код малих КЈС за успостављање заједничке јединице за интерну ревизију ПВ: 0; ЦВ: 1</p> <p>Носилац активности: <u>МФИН/ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: <u>КЈС, ТВИНИНГ партнер,</u></p>	Сprovedено	<p>Праћење: Крајем 2019. године, припремљена је радна верзија Смернице за успостављање заједничке јединице за интерну ревизију. Коначна верзија је у јуну месецу 2020. године објављена на интернет страници МФИН/ЦЈХ.</p>
<p>Праћење имплементација стратегије</p>				
<p>18. Праћење и извештавање о спровођењу ИФКЈ Стратегије и Акционог плана</p>				
18. Праћење и извештавање о спровођењу ИФКЈ Стратегије и АП	18.1	<p>Мера/активност: Праћење имплементације Стратегије и остваривања циљева, мера и активности садржаних у Акционом плану путем састанака Радне групе за ИФКЈ</p> <p>Рок: <u>Састанци најмање два пута годишње</u></p> <p>Показатељ: Извештај са састанка ПВ: 0; ЦВ: 4</p> <p>Носилац активности: <u>Радна група за ИФКЈ и ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Сprovedено	<p>Праћење: Након доношења Стратегије, у јуну 2017. године, одлуком министра финансија, образована је РГ за ИФКЈ чији је састав чланова ажуриран новим Решењем министра финансија број: 119-01-277/2018-01 од 27. августа 2018. године. Задатак РГ је праћење и извештавање о спровођењу АП. Стручну и административно-техничку подршку раду РГ пружа ЦЈХ. Током 2019. године, одржана су два састанка РГ и на њима су присутни чланови размотрили активности из АП које су реализоване током 2018. и 2019. године, као и оне које су планиране у наредном периоду. Први и други састанак РГ за координацију послова из области ИФКЈ у 2020. години</p>

			<p>одржани су електронским путем (у складу са условима узрокованим пандемијом) у јулу и децембру, тако да су чланови РГ тим путем обавештени о предлозима за измене правилника из области ИР, као и о:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Приказу КГИ за 2019. годину о стању ИФКЈ; 2. Активностима у вези са унапређењем управљачке одговорности; 3. Новом стратешком циклусу ИФКЈ. <p>Извештај о раду групе се редовно подносио Савету за реформу јавне управе.</p>
18.2	<p>Мера/активност: Праћење имплементације Стратегије ИФКЈ и остваривања циљева, мера и активности садржаних у Акционом плану путем састанака Радне групе за ИФКЈ</p> <p>Рок: Састанци најмање два пута годишње</p> <p>Показатељ: Извештај са састанка ПВ: 0; ЦВ: 4</p> <p>Носилац активности: <u>Радна група за ИФКЈ и ЦЈХ</u></p> <p>Партнерска институција: /</p>	Спроведено	Врши се континуирано.

Прилог 3. Приказ просечних оцена по питањима, принципима и елементима КОСО оквира за различите категорије КЈС

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

УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (у %)

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
3.1. Да ли је именован руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу?	72,09	100,00	52,24	44,84	69,44	70,83	59,41	48,62	77,78	45,70	80,17	65,13	53,06
3.2. Да ли је основана радна група којом руководи руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, и која ће се бавити питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле?	76,74	100,00	46,27	40,55	69,44	61,11	51,76	44,06	83,04	43,30	80,60	65,56	49,84
3.3. Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање система за финансијско управљање и контролу?	51,16	100,00	38,81	21,72	52,78	51,39	41,18	26,65	63,74	37,11	66,38	53,46	33,86
3.4. Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	74,42	100,00	53,73	30,90	63,89	62,50	49,41	36,36	77,19	40,89	72,84	60,52	42,86
3.5. Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу Централне јединице за хармонизацију (Министарство финансија)?	88,37	100,00	73,13	62,40	91,67	80,56	67,65	65,18	84,80	59,79	89,22	75,79	68,04
3.7. Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле, присуствовали обукама из те области?	46,51	100,00	44,78	19,37	63,89	40,28	37,65	24,36	63,74	23,37	63,36	46,69	30,37
3.8. Да ли су сачињене мапе пословних процеса?	48,84	100,00	35,82	14,41	63,89	52,78	32,94	20,22	65,50	28,18	63,79	49,28	28,04
3.9. Да ли се започело са пописом и описом пословних процеса? (попуњава се само уколико није сачињена мапа пословних процеса)	45,45	/	41,86	27,02	53,85	61,76	37,72	29,54	50,85	27,75	60,71	39,49	31,43
3.11. Да ли је усвојена стратегија управљања ризиком?	58,14	100,00	37,31	23,06	58,33	58,33	64,12	30,25	79,53	38,83	66,38	58,07	37,74
3.12. Да ли је сачињен регистар ризика?	53,49	100,00	34,33	19,24	55,56	56,94	51,76	25,80	68,42	34,36	60,78	51,59	32,74
3.13. Да ли су интерне контроле у пословним процесима успостављене, узимајући у обзир најзначајније ризике?	74,42	100,00	50,75	29,56	80,56	70,83	64,12	37,15	73,68	45,36	72,41	61,38	43,68

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
3.14. Да ли сте образовали ревизорски одбор или комисију за ревизију?	2,33	0,00	0,00	1,74	61,11	16,67	2,35	3,45	2,92	2,75	2,59	2,74	3,26

1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
4.1. Да ли постоји кодекс понашања на нивоу организације?	4,37	5,00	4,36	4,43	4,31	4,26	4,79	4,45	4,67	3,61	4,00	4,00	4,33
4.2. Да ли постоји процедура којом се обезбеђује да су сви запослени, али и остале заинтересоване стране, упознати са кодексом понашања?	4,56	5,00	4,34	4,25	4,08	3,97	4,36	4,26	4,37	3,45	3,63	3,74	4,12
4.3. Да ли постоји процедура за праћење одступања понашања од кодекса?	3,74	5,00	3,54	3,82	3,75	3,54	3,65	3,78	3,63	3,05	3,22	3,25	3,64
4.4. Да ли се спровode мере у случају непоштовања кодекса?	4,42	4,75	3,81	4,01	4,08	3,75	4,11	4,01	3,69	3,31	3,46	3,45	3,86
4.5. Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?	4,44	5,00	4,06	3,84	3,92	3,81	3,95	3,87	3,87	3,24	3,48	3,48	3,77
4.6. Да ли је организација дефинисала јасна правила у вези са узбуђивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са преварама, грешкама у финансијском извештавању, уговарању, итд. као и неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација, итд.?	4,30	5,00	4,01	4,09	4,50	4,31	4,28	4,12	3,83	3,45	4,32	3,83	4,05
4.7. Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, контролне активности и интерне ревизије корисни, односно да значајно доприносе остваривању циљева?	4,42	4,50	4,10	3,69	4,22	4,13	4,05	3,78	3,91	3,79	4,08	3,91	3,82
4.8. Да ли тело за надзор своју одговорност за надзор над системом интерних контрола реализује независно од руководства организације? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	2,21	4,00	1,82	2,57	4,26	3,51	3,29	2,73	1,99	3,06	3,56	3,04	2,82
4.9. Да ли тело за надзор чине стручна лица са капацитетом да критички и детаљно врше одговарајући надзор над системом интерних контрола? (одговарају)	2,09	5,00	1,90	2,47	4,37	3,77	3,34	2,67	2,03	2,99	3,59	3,04	2,78

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
корисници јавних средстава који имају тело за надзор)													
4.10. Да ли су усвојени годишњи програми рада?	4,49	5,00	4,07	4,71	4,75	4,61	4,68	4,67	3,80	4,66	4,92	4,53	4,64
4.11. Да ли за свако радно место постоји детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?	4,84	4,75	4,85	4,78	4,69	4,90	4,87	4,79	4,61	4,78	4,89	4,78	4,79
4.12. Да ли су унутар организационе структуре дефинисане линије надлежности и одговорности?	4,79	4,50	4,69	4,41	4,61	4,78	4,69	4,47	4,43	4,33	4,63	4,45	4,47
4.13. Да ли је руководство организације успоставило и оценило одговарајуће линије извештавања унутар организације и према другим организацијама?	4,33	4,75	3,90	3,89	4,06	4,36	4,12	3,94	3,67	3,67	3,92	3,76	3,89
4.14. Да ли су утврђене мисија и визија организације?	4,42	5,00	4,13	4,29	4,83	4,69	4,52	4,34	4,06	4,07	4,81	4,32	4,33
4.15. Да ли су дефинисани и усвојени стратешки циљеви?	4,30	4,75	3,90	4,02	4,53	4,58	4,24	4,07	4,05	3,73	4,60	4,10	4,08
4.16. Да ли је усвојена кадровска политика?	4,33	3,00	4,54	3,95	3,97	3,79	4,35	4,01	4,40	3,30	3,88	3,77	3,94
4.17. Да ли су утврђени нивои потребних знања и вештина за свако радно место?	4,89	5,00	4,88	4,72	4,72	4,79	4,78	4,74	4,60	4,54	4,78	4,63	4,71
4.18. Да ли су осмишљени општи план и приступ обукама запослених који су у складу са циљевима организације?	3,93	4,50	3,82	4,15	4,17	4,11	4,18	4,14	3,58	3,60	3,47	3,55	3,98
4.19. Да ли организација обезбеђује периодичну обуку како би осигурала да запослени буду упознати са својим дужностима и компетентни у области интерне контроле?	3,51	4,00	3,09	2,91	3,78	3,40	3,17	2,99	3,25	2,82	3,19	3,05	3,01
4.20. Да ли се врши редовно оцењивање компетенција запослених?	4,70	4,25	4,73	3,52	2,89	3,17	3,29	3,54	4,13	2,47	2,66	2,94	3,38
4.21. Да ли се проверавају квалификације, знања и претходно радно искуство кандидата за запослење?	4,86	4,75	4,49	4,36	4,25	4,39	4,21	4,36	4,57	3,89	3,94	4,07	4,28
4.22. Да ли је успостављен систем редовног оцењивања учинка/радне успешности запослених?	4,72	3,75	4,73	3,24	3,28	3,32	3,43	3,35	4,36	2,27	2,88	2,99	3,25
4.23. Да ли се запослени подстичу (награђивање и кажњавање) у складу са оствареним учинком/нивоом радне успешности?	4,23	3,50	4,34	3,22	3,75	3,96	3,54	3,35	2,81	2,62	3,61	3,00	3,25
4.24. Да ли руководство врши процену оптерећења којем су изложени запослени и прераспоређује прекомерно оптерећење како би се обезбедило да послови буду извршени у складу са циљевима организације?	3,91	4,75	3,79	3,40	3,78	3,92	3,64	3,47	3,09	3,17	3,54	3,27	3,42
4.25. Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о финансијском управљању и контроли и интерној ревизији?	3,95	5,00	3,64	2,98	3,94	3,81	3,46	3,12	3,37	3,10	3,53	3,31	3,17

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
4.26. Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководиоца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате ономе ко их је именовоао или им пренео одговорност?	4,16	4,75	3,96	3,61	4,14	4,31	3,90	3,70	3,70	3,72	3,84	3,75	3,71
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4,19	4,59	3,98	3,82	4,14	4,07	4,03	3,87	3,79	3,49	3,86	3,69	3,83

2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
5.1. Да ли постоје дефинисани и усвојени оперативни циљеви?	4,58	5,00	4,04	3,70	4,36	4,50	4,16	3,82	3,85	3,58	4,25	3,87	3,83
5.2. Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?	4,28	4,75	3,76	3,51	4,22	4,35	4,02	3,63	3,67	3,48	3,93	3,68	3,64
5.3. Да ли се утврђују циљеви који су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T.” принципу)?	4,60	4,75	3,94	3,26	4,11	3,99	3,84	3,42	3,72	3,42	3,90	3,66	3,48
5.4. Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?	4,56	4,75	4,03	3,82	4,33	4,43	4,20	3,92	3,82	3,70	4,17	3,89	3,91
5.5. Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	4,81	5,00	4,72	4,52	4,67	4,75	4,63	4,55	4,32	4,52	4,69	4,52	4,55
5.6. Да ли руководство дефинише циљеве екстерног извештавања који су у складу са релевантним законима и прописима, односно стандардима и оквирима релевантних екстерних организација?	4,14	5,00	3,99	3,83	4,25	4,49	4,18	3,91	3,76	3,80	4,26	3,95	3,92
5.7. Да ли су циљеви организације усаглашени са одговарајућим законима и прописима?	4,77	5,00	4,69	4,41	4,61	4,79	4,59	4,47	4,34	4,34	4,68	4,46	4,46
5.8. Да ли се регистар ризика редовно ажурира, у складу са потребама организације? (одговарају организације које имају регистар ризика)	3,50	4,75	3,06	2,44	3,45	3,68	3,34	2,66	3,06	2,71	3,24	2,99	2,75
5.9. Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним пословним процесима?	3,86	4,75	3,07	2,64	4,22	3,78	3,62	2,85	3,68	2,98	3,84	3,44	3,01

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
5.10. Да ли су ризици утврђени у односу на дефинисане циљеве организације?	3,86	4,75	3,21	2,65	4,14	3,76	3,50	2,85	3,66	2,86	3,75	3,35	2,99
5.11. Да ли је извршена процена ризика?	3,84	5,00	3,15	2,75	3,86	3,63	3,62	2,92	3,50	2,96	3,82	3,38	3,05
5.12. Да ли постоји пракса редовног извештавања руководства о ризицима?	3,53	4,50	3,31	2,68	3,61	3,54	3,51	2,85	3,15	2,99	3,34	3,15	2,93
5.13. Да ли се стратешки и оперативни ризици разматрају на састанцима руководства?	3,65	4,50	3,40	2,96	3,92	3,90	3,81	3,12	3,32	3,23	3,71	3,41	3,20
5.14. Да ли руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (реакција на ризике: прихватање, избегавање, умањивање, подела ризика)?	3,58	4,75	3,24	2,86	3,78	3,72	3,51	3,00	3,20	3,16	3,56	3,30	3,08
5.15. Да ли ризици обухватају и ризике од преваре и корупције?	3,77	4,75	3,36	2,97	3,56	3,46	3,69	3,10	3,40	3,18	3,58	3,36	3,17
5.16. Да ли организација има успостављене механизме за идентификацију и реаговање на ризике који су последица промена у екстерном окружењу (промена регулативе, тржишне промене итд.), односно интерној средини (промене у руководству, организационој структури).	3,49	4,50	3,19	2,80	3,75	3,71	3,45	2,95	3,02	2,82	3,42	3,07	2,98
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4,05	4,78	3,64	3,24	4,05	4,03	3,85	3,38	3,59	3,36	3,88	3,59	3,44

3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
6.1. Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлуке и рокове за завршетак посла, као и да ли су успостављени контролни механизми?	4,14	4,50	3,77	3,14	3,94	4,08	3,95	3,31	4,01	3,32	4,04	3,73	3,42
6.2. Да ли су у писаним процедурама узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности?	3,98	4,75	3,30	2,84	3,81	3,60	3,69	3,01	3,82	3,21	3,84	3,57	3,16
6.3. Да ли писане процедуре садрже описе свих контролних активности?	4,00	4,75	3,29	2,77	3,72	3,76	3,72	2,96	3,79	3,02	3,79	3,47	3,10

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
6.4. Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља истовремено две ли више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (наведено подразумева адекватно раздвајање дужности)?	4,37	4,75	4,00	3,28	3,92	4,07	3,88	3,43	4,05	3,45	3,94	3,76	3,52
6.5. Ако због величине организације није могуће обезбедити услове из претходног питања, да ли постоје механизми којима се то надокнађује (нпр. појачана контрола или надзор)?	3,50	4,67	3,32	2,92	3,45	3,71	3,59	3,05	3,45	3,20	3,43	3,33	3,12
6.6. Да ли у оквиру организације постоје поступци и правила којима је осигурана безбедност информација?	4,37	5,00	4,18	3,79	4,28	4,31	4,22	3,89	4,00	3,59	4,02	3,84	3,87
6.7. Да ли је обезбеђено да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције, итд.)?	4,63	5,00	4,52	4,28	4,53	4,67	4,51	4,34	4,28	4,08	4,31	4,21	4,30
6.8. Да ли је организација успоставила контролне механизме у оквиру процедура које регулишу процесе прибављања, развоја и одржавања технолошке (ИТ) инфраструктуре?	3,88	4,50	3,50	3,27	4,08	3,92	3,81	3,38	3,54	3,10	3,52	3,35	3,37
6.9. Да ли постоје поступци и правила који гарантују сигурност ИТ система (лозинке се редовно мењају, ограничен приступ ИТ подацима, бекап података итд.)?	4,37	5,00	4,18	3,78	4,47	4,32	4,37	3,89	4,23	3,61	4,14	3,94	3,91
6.10. Да ли надлежна и одговорна лица врше контролне активности благовремено и компетентно у складу са политикама и процедурама организације?	4,05	4,75	3,97	3,59	4,14	4,24	3,92	3,68	3,79	3,57	3,87	3,72	3,69
6.11. Да ли организација обавља периодично ревидирање политика и процедура контролних активности како би осигурала њихову константну релевантност и унапређивање?	3,91	4,50	3,48	3,12	3,89	3,94	3,70	3,25	3,27	2,97	3,41	3,19	3,23
6.12. Да ли се у организацији предузимају корективне радње у функцији отклањања уочених недостатака у систему интерних контрола?	4,00	4,75	3,26	3,09	4,03	4,01	3,51	3,21	3,50	3,14	3,47	3,34	3,25
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4,10	4,74	3,73	3,32	4,02	4,05	3,91	3,45	3,81	3,35	3,81	3,62	3,50

4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
7.1. Да ли је руководство организације идентификовало и јасно дефинисало потребе релевантних лица за информацијама?	4,05	4,75	3,79	3,56	4,11	4,08	4,04	3,65	3,78	3,38	3,80	3,62	3,65
7.2. Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом у организацији?	4,26	4,75	4,06	3,64	4,22	4,28	4,11	3,75	3,78	3,54	3,87	3,71	3,74
7.3. Да ли је обезбеђен ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	4,33	4,75	4,31	4,14	4,44	4,50	4,43	4,20	4,12	3,91	4,07	4,01	4,15
7.4. Да ли се редовно сачињавају извештаји за руководство (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, итд.)?	4,74	5,00	4,67	4,54	4,72	4,68	4,69	4,58	4,53	4,48	4,64	4,55	4,57
7.5. Да ли руководиоци добијају информацију о расположивим средствима за реализацију активности за које су они надлежни?	4,72	5,00	4,70	4,39	4,64	4,56	4,58	4,44	4,51	4,43	4,47	4,47	4,45
7.6. Да ли постоји редовна комуникација између руководства и тела за надзор (управног/надзорног одбора) како би се обезбедило да обе стране располажу одговарајућим информацијама за вршење својих улога? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	2,44	5,00	2,58	4,05	4,71	4,49	4,52	4,09	2,90	4,37	4,58	4,25	4,13
7.7. Да ли је осигурана транспарентност и благовременост информација према екстерним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на web сајту и сл.)?	4,72	4,50	4,64	4,36	4,69	4,64	4,61	4,42	4,54	4,24	4,49	4,40	4,41
7.8. Да ли руководство организације добија и разматра информације које потичу из екстерних извора, а тичу се идентификације трендова, новонасталих околности итд, а који могу значајно утицати на остваривање циљева?	4,23	4,75	4,25	3,88	4,50	4,49	4,18	3,96	3,95	3,89	4,10	3,98	3,97
7.9. Да ли се анализирају постојеће процедуре и методе које се користе у екстерној комуникацији?	3,95	4,25	3,69	3,50	3,97	3,96	3,86	3,58	3,38	3,40	3,57	3,45	3,55
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	4,16	4,75	4,11	4,01	4,45	4,41	4,34	4,07	3,94	3,96	4,18	4,05	4,07

5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) ПРОЦЕНА

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛНИ НИВО				УКУПНО - СВИ КЈС
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	ИКБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ДКБС	ИКБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	
8.1. Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који му омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који је одговорно?	3,91	5,00	3,55	2,93	3,81	3,64	3,61	3,08	3,46	3,12	3,48	3,32	3,15
8.2. Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	3,67	5,00	2,63	2,22	3,89	3,22	2,74	2,39	2,92	2,52	2,59	2,64	2,46
8.3. Да ли се редовно прати остваривање циљева организације?	4,40	5,00	4,24	3,91	4,56	4,44	4,22	3,99	3,88	4,08	4,33	4,11	4,03
8.4. Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања од утврђених циљева организације?	4,09	5,00	4,07	3,65	4,39	4,32	4,07	3,75	3,58	3,81	4,14	3,87	3,78
8.5. Да ли руководиоца прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?	4,05	4,75	2,63	2,52	3,61	2,99	2,72	2,62	3,05	3,35	2,81	3,09	2,75
8.6. Да ли се спроводе препоруке екстерне ревизије?	4,37	5,00	3,58	3,30	4,56	4,08	4,06	3,46	4,58	4,23	4,54	4,42	3,72
8.7. Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?	4,37	5,00	3,36	3,15	4,39	4,24	3,89	3,32	4,23	4,13	4,31	4,22	3,56
8.8. Да ли су извештаји интерне и екстерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештаји односе?	4,40	4,75	3,39	3,12	4,64	4,00	3,68	3,28	4,36	4,03	4,29	4,20	3,53
8.9. Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола?	3,33	4,50	2,85	2,70	3,28	3,24	3,03	2,79	3,18	2,93	3,09	3,04	2,86
8.10. Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле? (одговарају корисници који имају акциони план)	3,48	4,50	3,07	2,42	3,56	3,54	3,11	2,60	3,44	2,75	3,30	3,12	2,76
8.11. Да ли се спроводе одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом? (одговарају корисници који имају акциони план)	3,16	4,00	2,72	2,29	3,07	2,76	2,84	2,42	3,30	2,30	2,86	2,76	2,52
ПРОСЕЧНЕ ОЦЕНЕ	3,16	4,77	3,28	2,93	3,98	3,68	3,45	3,06	3,63	3,39	3,61	3,53	3,19

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

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА			
КЈС		Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	Да ли се решавају потврђене неправилности? (одговарају само организације које су имале потврђене сумње на неправилности)
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	6,98	50,00
	ООСО	0,00	/
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	10,45	76,92
	ИКБС	4,49	39,20
	ЈП	25,00	75,00
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	11,11	71,43
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	7,65	67,65
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	5,68	45,55
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	12,87	75,68
	ИКБС	8,59	70,00
	ОСТАЛИ КЈС	9,05	63,64
	ЛОКАЛ - УКУПНО	9,80	69,42
УКУПНО - СВИ КЈС		6,79	51,29

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

Потврђене неправилности су решаване: (одговарају само организације у оквиру којих су решаване потврђене неправилности)				
КЈС		Унутар организације	Ван организације	Унутар и ван организације
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	40,00	0,00	60,00
	ООСО	/	/	/
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	63,64	0,00	36,36
	ИКБС	68,71	0,68	30,61
	ЈП	62,50	0,00	37,50
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	90,00	0,00	10,00
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	68,97	0,00	31,03
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	68,57	0,48	30,95
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	83,33	0,00	16,67
	ИКБС	85,71	3,57	10,71
	ОСТАЛИ КЈС	64,52	0,00	35,48
	ЛОКАЛ - УКУПНО	77,53	1,12	21,35
УКУПНО - СВИ КЈС		71,24	0,67	28,09

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

Означите изјаве које су примењиве на Вашу организацију уопштено гледано услед пандемије:							
КЈС		Циљеви су остварени у мањој мери	Циљеви нису остварени у планираним роковима	Обим посла се повећао	Ниво контрола је био смањен	Прилагодили смо планове рада ситуацији	Ништа од наведеног
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	9,30	4,65	20,93	11,63	90,70	4,65
	ООСО	0,00	25,00	25,00	0,00	100,00	0,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	8,96	7,46	25,37	1,49	74,63	7,46
	ИКБС	7,24	3,82	23,19	1,54	89,41	3,69
	ЈП	30,56	13,89	5,56	8,33	91,67	2,78
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	19,44	11,11	11,11	5,56	86,11	5,56
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	32,35	12,35	52,94	6,47	70,00	2,94
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	10,51	5,25	25,11	2,49	87,10	3,82
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	22,81	9,36	14,04	9,94	83,04	1,75
	ИКБС	21,31	3,44	3,44	0,69	89,69	1,72
	ОСТАЛИ КЈС	28,45	8,19	12,07	5,17	81,03	4,31
	ЛОКАЛ - УКУПНО	24,06	6,48	8,93	4,47	85,16	2,59
УКУПНО - СВИ КЈС		14,16	5,59	20,75	3,03	86,58	3,49

Табела 5. Приказ резултата о искуствима организација у вези са радом од куће (у %)

Каква су искуства Ваше организације у вези са радом од куће?				
КЈС		Позитивна	Негативна	Није примењиво (није било могуће организовати рад од куће)
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	65,12	13,95	20,93
	ООСО	75,00	0,00	25,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	62,69	8,96	28,36
	ИКБС	73,59	13,94	12,47
	ЈП	66,67	8,33	25,00
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЈП)	61,11	12,50	26,39
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	30,59	3,53	65,88
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	68,52	12,63	18,84
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	60,23	15,79	23,98
	ИКБС	70,45	6,19	23,37
	ОСТАЛИ КЈС	51,29	8,62	40,09
	ЛОКАЛ - УКУПНО	61,53	9,37	29,11
УКУПНО - СВИ КЈС		66,64	11,75	21,61

Табела 6. Приказ резултата о коришћењу методолошких алата за успостављање и даљи развој система ФУК-а (у %)

Да ли се за успостављање и даљи развој система ФУК користите неке од наведених методолошких алата доступних на web-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?							
КЈС		Смернице за управљање неправилностима	Смернице за управљање ризицима	Смернице о управљачкој одговорности	Смернице о систему делегирања	Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава	Ништа од наведеног
ЦЕНТРАЛНИ НИВО	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	34,88	67,44	34,88	20,93	13,95	23,26
	ОСО	100,00	100,00	75,00	75,00	0,00	0,00
	ДКБС (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу	25,37	37,31	26,87	11,94	34,33	34,33
	ИКБС	19,10	30,29	15,68	6,50	40,75	39,54
	ЛП	44,44	66,67	38,89	27,78	19,44	25,00
	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС (без ЛП)	34,72	59,72	33,33	25,00	26,39	26,39
	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	30,59	41,76	22,94	12,35	15,29	41,18
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	21,97	34,39	18,42	8,81	36,57	38,27
ЛОКАЛНИ НИВО	ДКБС	35,67	49,71	21,05	13,45	15,79	35,67
	ИКБС	12,71	25,09	11,34	5,50	40,21	39,86
	ОСТАЛИ КЈС	26,72	50,86	23,28	10,34	27,59	24,14
	ЛОКАЛ - УКУПНО	23,05	39,77	17,72	9,08	29,97	33,57
УКУПНО - СВИ КЈС		22,27	35,57	18,23	8,88	34,79	37,01

Прилог 4. Преглед КЈС који су успоставили интерну ревизију

ЦЕНТРАЛНИ НИВО ВЛАСТИ

Табела 1. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС на централном нивоу у 2020. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	33	22 ³⁸	20	100	63
	ООСО	4	4	4	37	32
	Остали ДКБС	57	21	15	58	54
	ИКБ ³⁹	674	20	9	14	13
	ЈП на централном нивоу	33	26	22	112	84
	Други и остали КЈС	56	34	20	69	48
	Корисници РФЗО	110	51	28	80	51
	Укупно	967	178	118	470	345

ИР је нормативно и функционално успостављена у свим ООСО; систематизовано је 37 радних места, а ИР обављају 32 интерна ревизора. Код свих осталих КЈС на централном нивоу, осим министарстава и ООСО, нормативно је успостављена функција ИР код 152, а функционално код 94 корисника; систематизовано је 333 радних места, а ревизију обавља 250 интерних ревизора.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 20% у броју нормативно успостављених ревизија, 4% у броју функционално успостављених ревизија, као и раст од 13% у броју систематизованих радних места, али и 11% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2020. у односу на 2019. годину. Овом расту највише је допринео раст код категорије корисника РФЗО, тј. здравствених установа у јавном сектору, осталих директних буџетских корисника и других и осталих КЈС.

³⁸ Овај број обухвата нормативно успостављену ИР у 18 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 Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде).

³⁹ Приказан је само број ИКБС на централном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИР, а не и сви остали ИКБС којима послове ИР обавља надлежни директни буџетски корисник у складу са чланом 5. став 3. Правилника ИР.

МИНИСТАРСТВА

ИР је нормативно успостављена у 18 од укупно 21 министарства. Законом о министарствима („Службени гласник РС”, број 128 од 26. октобра 2020) у октобру 2020. године формирана су три нова министарства: Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију и Министарство за бригу о селу, те из тог разлога функција ИР код новоформираних министарства није нормативно успостављена. Сва министарства су доставила Годишње извештаје. У министарствима су укупно систематизована 64 радна места, а ИР обавља 43 интерна ревизора, што је на истом нивоу као и прошле године.

Табела 2. Функција ИР по министарствима у 2020. години

Назив министарства	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	Министарство обухвата индиректне КЈС
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	Не	Не	0	Нема ⁴⁰
Министарство за бригу о породици и демографију	Не	Не	0	Нема
Министарство за бригу о селу	Не	Не	0	Нема
Министарство заштите животне средине	Да	Не	0	Нема
Министарство спољних послова	Да	Не	0	Нема
Министарство омладине и спорта	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Не
Министарство за европске интеграције	Да	Да	1	Нема
Министарство рударства и енергетике	Да	Да	1	Нема
Министарство привреде	Да	Да	1	Да
Министарство трговине, туризма и телекомуникација	Да	Да	1	Нема
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Да	Да	2	Нема

⁴⁰ Министарство нема индиректне КЈС у својој надлежности.

Назив министарства	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	Министарство обухвата индиректне КЈС
Министарство грађевине, саобраћаја и инфраструктуре	Да	Да	2	Нема
Министарство државне управе и локалне самоуправе	Да	Да	2	Нема
Министарство просвете, науке и технолошког развоја	Да	Да	2	Да
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	Да	Да	3	Да
Министарство здравља	Да	Да	3	н/п
Министарство финансија	Да	Да	3	н/п
Министарство одбране	Да	Да	4	Да
Министарство правде	Да	Да	4	Да
Министарство културе и информисања	Да	Да	4	Да
Министарство унутрашњих послова	Да	Да	9	Да

Као што се може видети из Табеле 2, у Министарству омладине и спорта нормативно успостављена функција ИР није у складу са Правилником ИР, односно нема јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

Што се тиче функционалне ИР, тј. ИР која је израдила минимум један ревизорски извештај у току извештајног периода, она је успостављена код 17 министарстава. У 14 министарстава јединице за ИР немају запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Као разлог за овакво стање, министарства су навела ограничења у запошљавању у оквиру мера штедње РС, ниске плате у јавном сектору у односу на приватни сектор, као и природан одлив, што је за последицу имало одлазак интерних ревизора из јавног сектора и отежано ангажовање нових. Поредѐћи податке са претходне две године, приметна је стагнација у развоју ИР код категорије министарства са органима управе у саставу.

ЛОКАЛНИ НИВО ВЛАСТИ

Табела 3. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС ЈЛС у 2020. години

КЈС		Достављено извештаја	Норматив на ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	115	76	41	137	92
	ИКБ ЈЛС ⁴¹	107	1	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	139	69	43	107	89
	Укупно	361	146	84	244	181

Од пристиглих 115 извештаја из АПВ, града Београда, градова и општина, код 76 директних корисника средстава ЈЛС нормативно је успостављена функција ИР, 41 директни корисник средстава ЈЛС има функционално успостављену ИР која је израдила минимум један ревизорски извештај у току извештајног периода. Укупан број систематизованих радних места за наведене кориснике је 137, а број попуњених радних места за интерног ревизора износи 92.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе – без индиректних корисника и осталих КЈС – може се уочити раст од 29% у броју нормативно успостављених ревизија и 5% функционално успостављених ревизија, раст од 9% у броју систематизованих радних места и пад од 4% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2020. у односу на 2019. годину. Главни узроци пада броја интерних ревизора су ниске плате интерних ревизора у односу на приватни сектор, природан одлив као и недостатак адекватног новог кадра.

Као што се може видети из Табеле 4, АПВ има успостављену нормативну и функционалну ИР у складу са Правилником ИР. Што се тиче градова, четири од 28 градова нису доставили Годишње извештаје за 2020. 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, 22 од укупно 28 градова нема попуњену јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

⁴¹ Приказан је само број ИКБС на локалном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИР, а не и сви остали ИКБС којима послове ИР обавља надлежни директни буџетски корисник у складу са чланом 6. став 2. и 4. Правилника ИР.

Табела 4. Функција ИР код најзначајнијих КЈС на локалу у 2020. години

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	КЈС обухвата индиректне КЈС
АП Војводина	Да	Да	4	Да
Град Београд	Да	Да	16	Да
Нови Сад	Да	Да	4	Да
Ниш	Да	Да	2	Да
Суботица	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	2	Да
Крагујевац	Да	Да	4	Да
Нови Пазар	Да	Да	4	Да
Крушевац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Врање	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	2	Да
Кикинда	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	1	Не
Панчево	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Сремска Митровица	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	2	-
Лозница	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Пирот	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Пожаревац	Да	Да	1	Да
Прокупље	Да	Да	3	Да
Јагодина	Не	Не	0	-
Ужице	Да	Да	5	Да
Зрењанин	Да	Да	2	Да
Бор	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0	Не
Ваљево	Да	Да	2	Да

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора	КЈС обухвата индиректне КЈС
Смедерево	Да (није у складу са Правилником ИР)	Да	1	Да
Чачак	Да	Не	0	Не
Лесковац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0	Не
Вршац	Да (није у складу са Правилником ИР)	Не	0	Не
Шабац	н/п ⁴²			
Зајечар				
Краљево				
Сомбор				

БРОЈ РЕВИЗОРА КОД КЈС

У Табели 5, приказан је укупан број КЈС на нивоу целог јавног сектора који имају функционално успостављену функцију ИР и минимум једно попуњено радно место интерног ревизора, односно 180 КЈС⁴³. Процентуално, КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора, је 62%, са два интерна ревизора је 13%, док је са три и више интерних ревизора 25%. У односу на претходну годину приметан је благи тренд укрупњавања јединица за ИР, јер је повећан проценат ИР које имају три и више интерних ревизора у јединици.

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

КЈС		1 ревизор	2 ревизора	3 и више ревизора
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	5	4	11
	ООСО	0	0	3
	Остали ДКБС	8	1	3
	ИКБ	8	0	0
	ЈП на централном нивоу	9	5	7
	Други и остали КЈС	13	1	2
	Корисници РФЗО	19	2	2
	Укупно	62	13	28

⁴² Наведени градови нису доставили Годишњи извештај за 2020. годину.

⁴³ Функционалну ИР има укупно 202 КЈС. Када се од овог броја одузме број КЈС код којих други КЈС обављају послове ИР по основу споразума, као и број КЈС који су ангажовали лица по уговору да обављају послове ИР, добија се 180 КЈС.

КЈС		1 ревизор	2 ревизора	3 и више ревизора
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	26	6	7
	ИКБ ЈЛС	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	23	5	10
	Укупно	49	11	17
Укупно у РС		111	24	45
Укупно КЈС са попуњеним радним местима ИР		180		

Прилог 5. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије

(заглавље корисника јавних средстава)

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О ОБАВЉЕНИМ РЕВИЗИЈАМА И АКТИВНОСТИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

за 2020. годину

ОПШТИ ДЕО

1. ОПШТИ ПОДАЦИ О КОРИСНИКУ ЈАВНИХ СРЕДСТАВА:	
Руководилац корисника јавних средстава (назив функције, име и презиме):	
Назив јединице за интерну ревизију/ име и презиме интерног ревизора ⁴⁴ :	
Руководилац јединице за интерну ревизију (назив функције, име и презиме):	
Телефон:	Електронска адреса:
Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБ КЈС) из Списка корисника јавних средстава:	
Укупан износ планираних расхода и издатака за извештајни период (за корисника јавних средстава, у динарима):	
Укупан број извршилаца на систематизованим радним местима (из интерног општег акта корисника јавних средстава) на дан 31. децембар:	
Укупан број попуњених радних места, на дан 31. децембар:	
2. ПОДАЦИ О ЈЕДИНИЦИ ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ И ИНТЕРНИМ РЕВИЗОРИМА	
2.1. Интерна ревизија је нормативно успостављена ⁴⁵ :	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.2. Ако је одговор ДА, навести назив, број и датум акта:	

⁴⁴ У случају да није успостављена јединица за интерну ревизију.

⁴⁵ Код више понуђених одговора, за одабрани одговор кликните у одговарајући квадратић

2.3. Навести број полазника који су у поступку обуке за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору: ⁴⁶				
<ul style="list-style-type: none"> - теоријска - теоријска и практична 				
2.4. Интерна ревизија успостављена је на један од следећих начина:				
1) <input type="checkbox"/> успостављањем независне јединице за интерну ревизију				
2) <input type="checkbox"/> интерни ревизор				
3) <input type="checkbox"/> оснивањем заједничке јединице за интерну ревизију више корисника јавних средстава				
4) <input type="checkbox"/> споразумом о обављању послова интерне ревизије са другим корисником јавних средстава.				
У случају да је закључен споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију, навести називе КЈС који оснивају заједничку јединицу, број и датум споразума:				
У случају да је закључен споразум о обављању послова интерне ревизије са другим КЈС, навести назив тог КЈС, број и датум споразума:				
2.5. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор организационо и функционално је директно и искључиво одговорна руководиоцу корисника јавних средстава?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.6. Ако је одговор НЕ, навести коме је одговорна и разлог:				
2.7. Уколико је КЈС директни буџетски корисник, који има индиректне буџетске кориснике у својој надлежности, да ли јединица за интерну ревизију, на основу процене ризика у складу са сопственим планом рада, врши послове интерне ревизије код индиректних буџетских корисника у својој надлежности? ⁴⁷				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:				
2.9. Руководилац јединице за интерну ревизију је именован?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.10. Ако је одговор ДА, да ли именовани руководилац јединице за интерну ревизију испуњава услове у погледу радног искуства прописане чланом 22. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?				Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.11. Кадровска попуњеност и вредновање радних места интерних ревизора у јединици интерне ревизије/интерни ревизор (уписати бројчане податке):				
Назив радног места	Систематизовани број извршилаца	Попуњени број извршилаца	Коефицијент радног места	Висина основице за обрачун зараде (у децембру)
1	2	3	4	5

⁴⁶ Укључујући и полазнике којима је поступак обуке почео пре периода извештавања и који је још у току.

⁴⁷ Попуњавају само КЈС који су директни буџетски корисници и који у својој надлежности имају индиректне буџетске кориснике.

Доставите списак са именом, презименом, називом радног места и бројем сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору ⁴⁸ , за све запослене на пословима интерне ревизије у извештајном периоду - у прилогу овог извештаја.	
2.12. Интерни ревизори обављају искључиво послове интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.13. Ако је одговор НЕ, навести које послове и разлог обављања:	
2.14. Интерни ревизори имају потпуно, слободно и неограничено право приступа:	
а) целокупној документацији и евиденцијама	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
б) подацима и информацијама на свим носиоцима података	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
ц) руководиоцу корисника јавних средстава	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
д) особљу (руководиоцима и запосленима)	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
е) материјалној имовини	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
2.15. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3. ПРИМЕНА СТАНДАРДА И МЕТОДОЛОГИЈЕ РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ	
Примена Приручника за интерне ревизоре	
3.1. Интерни ревизори користе Приручник за интерне ревизоре, који је урађен у оквиру пројекта "ПИФЦ и ИА-фаза 2. – Министарство финансија"?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.2. Интерни ревизори користе друге приручнике, осим Приручника за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.3. Ако је одговор ДА, навести разлог:	
3.4. Интерни ревизори у обављању појединачне ревизије у потпуности се придржавају фаза ревизорског поступка предвиђених Приручником за интерне ревизоре наведеног у тачки 3.1.?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.5. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
Повеља интерних ревизора	
3.6. Руководилац корисника јавних средстава и руководилац јединице за интерну ревизију/интерни ревизор потписали су повељу интерних ревизора?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.7. Ако је одговор ДА, доставити повељу, уколико је било промена текста или потписника у извештајном периоду, у прилогу овог извештаја.	
3.8. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
Примена стандарда интерне ревизије и Етичког кодекса за интерну ревизију	
3.9. Да ли интерни ревизори спроводе ревизију у складу са међународним стандардима интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.10. Ако је одговор НЕ, навести разлоге:	
3.11. Да ли су сви интерни ревизори потписали Етички кодекс интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

⁴⁸ 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).

3.12. Да ли интерни ревизори у раду примењују начела и правила Етичког кодекса за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.13. Ако је одговор НЕ, навести разлоге и случајеве непримењивања:	
Примена методолошких алата Централне јединице за хармонизацију	
3.14. Да ли у обављању интерне ревизије користите неке од наведених методолошких алата доступних на web-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?	
1) <input type="checkbox"/> Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију; 2) <input type="checkbox"/> Алати за ревизију ИПА фондова Европске уније; 3) <input type="checkbox"/> Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката - „хоризонтална ревизија”.	
Обављање интерне ревизије	
3.15. Стратешки план интерне ревизије израђен је на основу процене ризика?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.16. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.17. Стратешки план интерне ревизије одобрио је 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 доступан свим запосленима и руководиоцима (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет, односно интернет странама организације)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.20. Годишњи план интерне ревизије израђен је на основу стратешког плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.21. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.22. Годишњи план интерне ревизије одобрио је 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 свим запосленима и руководиоцима (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу, на интранет односно, интернет странама организације)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Извршење годишњег плана интерне ревизије⁴⁹	
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:	

⁴⁹ Односи се на годину за коју се овај годишњи извештај подноси.

3.28. Разлози неизвршавања планираног броја услуга уверавања (навести разлоге):	
3.29. Процент планираних ревизор дана за обављање саветодавних услуга у односу на укупан број планираних ревизор дана према годишњем плану:	
3.30. Процент накнадно планираних ревизор дана („по захтеву”) за обављање саветодавних услуга у односу на укупан број планираних ревизор дана према годишњем плану	
3.31. Процент остварених ревизор дана у односу на планирани број ревизор дана за саветодавне услуге:	
3.32. Разлози неизвршавања планираних саветодавних услуга (навести разлоге):	
3.33. Да ли се руководиоцу корисника јавних средстава редовно достављају ревизорски извештаји и извештаји саветодавних услуга?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.34. 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"/>
3.35. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.36. 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"/>
3.37. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.38. Број услуга уверавања за праћење извршења препорука („follow up”), од укупно планираних услуга уверавања:	
3.39. Број препорука које су накнадно праћене („follow up”) из претходног извештајног периода?	
Број датих препорука и број спроведених препорука у извештајном периоду	
3.40. Број датих препорука у ревизорским извештајима ⁵⁰ :	
3.41. Број неприхваћених препорука у ревизорским извештајима:	
3.42. Број спроведених препорука:	
3.43. Број неспроведених препорука којима је истекао рок за спровођење:	
3.44. Број неспроведених препорука којима није истекао рок за спровођење:	
3.45. Ако постоје неспроведене препоруке, којима је истекао рок за спровођење, навести разлоге неспровођења:	
Спровођење препорука из претходног извештајног периода:	
3.46. Процент спроведених препорука у односу на укупан број датих препорука из претходног извештајног периода, у овом извештајном периоду:	
3.47. Ако постоје неспроведене препоруке из претходног извештајног периода којима је истекао рок за спровођење, у овом извештајном периоду, навести разлоге неспровођења:	

⁵⁰ 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.

Ревизорски одбор	
3.48. Да ли је образован ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.49. Да ли је ревизорски одбор састављен од независних чланова, са одговарајућим стручним квалификацијама?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.50. 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"/>
3.51. Да ли ревизорски одбор разматра и даје савете у вези са извршењем годишњег плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.52. Навести послове ревизорског одбора:	
Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора⁵¹	
3.53. Да ли интерна ревизија КЈС води евиденцију о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у складу са чланом 10. став 2. Правилника о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 15/2019)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Оцена квалитета рада јединице за интерну ревизију:⁵²	
3.54. Да ли је руководилац интерне ревизије утврдио програм за оцену квалитета рада јединице за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.55. 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"/>
3.56. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
3.57. Да ли је у КЈС спроведена екстерна оцена квалитета у последњих пет година у складу са чланом 19. став 3. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/2011 и 106/2013)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
Препоруке из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину	
3.58. Да ли сте упознати са садржином препорука датим корисницима јавних средстава из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину (стр. 74-78)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.59. Да ли спроводите дате препоруке из области интерне ревизије из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину, које се односе на вашу организацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
3.60. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
Преглед обављених ревизија и саветодавних услуга	
Преглед обављених ревизија и саветодавних услуга приказати у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ	

⁵¹ Попуњавају КЈС код којих запослени интерни ревизори поседују сертификат о стеченом знању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.

⁵² Попуњавају КЈС који имају успостављену јединицу за интерну ревизију.

4. ПРЕДЛОЗИ ЗА РАЗВОЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

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

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

НАПОМЕНЕ:

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

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

6. ФУНКЦИОНИСАЊЕ СИСТЕМА У УСЛОВИМА COVID-19 ПАНДЕМИЈЕ

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

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

6.2. Каква су искуства интерне ревизије у вези са радом од куће?

- Позитивна
- Негативна
- Није примењиво (није било могуће организовати рад од куће)

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

Адреса корисника јавних средстава:

(потпис руководиоца јединице за интерну ревизију/интерног
ревизора)⁵³

(потпис руководиоца корисника јавних средстава и печат)

⁵³ Не попуњавати у електронској форми

ПОСЕБНИ ДЕО

1. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ РЕВИЗИЈА ⁵⁴								
Навести све обављене ревизије у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и основним препорукама за сваку ревизију.								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке ⁵⁵ :								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке: ⁵⁶								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке:								
Број, датум и назив ревизије:								
Број датих препорука по врсти препоруке:								
1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно
Препоруке:								

⁵⁴ Умножити табелу 2 према потреби, односно броју обављених ревизија.

⁵⁵ 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.**

⁵⁶ Уписати текст препорука из резимеа ревизорског извештаја.

2. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ РЕВИЗИЈА (табела за умножавање)

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

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	Укупно

Препоруке:

3. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА⁵⁷

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:

⁵⁷ 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) ⁵⁸				
Ред. бр.	Име	Презиме	Назив радног места	Број сертификата ОИРyЈС
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				

⁵⁸ Умножити поља табеле 5 према потреби, односно броју запослених на пословима интерне ревизије.

Прилог 6. Изјава о интерним контролама

Назив корисника јавних средстава

Изјава о интерним контролама за *година* годину

У складу са чланом 20. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене интерне контроле 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, за *година* годину

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

Изјављујем да сам стекао/ла разумно уверавање о нивоу усклађености успостављеног система финансијског управљања и контроле у *назив КЈС* у односу на међународне стандарде интерне контроле, о ефикасности и ефективности функционисања система интерне контроле и да се организацијом управља према принципима доброг финансијског управљања

Ова изјава је саставни део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за *година* годину *назив КЈС-а, заводни број и датум*.

*У место,
датум*

(потпис руководиоца
корисника јавних средстава)

*име и презиме руководиоца КЈС
назив функције руководиоца КЈС*

Прилог 7. Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2020. годину

ЦЈХ редовно прати препоруке дате од ЕК у оквиру процеса придруживања у контексту поглавља 32 – Финансијски надзор. Најважније препоруке за 2020. годину су:

Препорука 1	Припремити и усвојити <i>нови средњорочни приступ ИФКЈ са посебним фокусом на примену управљачке одговорности; повезати га са новим ПРУЈФ и Стратегијом РЈУ; обезбедити њихову ефикасну координацију, праћење и извештавање, истовремено осигуравајући усклађеност са ЗПС.</i>
Статус	релизовано
Праћење	<p>Нови средњорочни стратешки приступ ИФКЈ, који ће обухватити период 2021-2025, је дефинисан и израђен на основу претходног договора између свих релевантних заинтересованих страна (МДУЛС, МФИН, РСЈП, ЕУД, ЕК, СИГМА) и уз поштовање ЗПС који захтева хијерархију планских докумената. ИФКЈ је сада стратешки обухваћен као посебан циљ у оквиру новог програма ПРУЈФ, који је Влада усвојила 24. јуна 2021. године, и обухвата 4 мере са мапираним везама са осталим деловима ПРУЈФ, али и осталим планским документима. Фокус даљег развоја ИФКЈ као посебног циља у оквиру ПРУЈФ је сада усмерен на побољшање имплементације. Мере у оквиру овог посебног циља се односе на унапређење система ФУК и ИР у институцијама јавног сектора, ојачано праћење интерне контроле у јавном сектору (кроз софтвер) и модернизацију система обучавања из области ИФКЈ. Побољшање управљачке одговорности обухваћено је Стратегијом РЈУ, у оквиру посебног циља 6: <i>Одговорност и транспарентност</i>, кроз две мере у оквиру којих су планиране активности усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији. Додатно, у оквиру два програма Стратегије РЈУ се, такође, разрађују сегменти који су традиционално били обухваћени ИФКЈ Стратегијом: Програм за реформу система локалне самоуправе у РС и АП за период 2021-2023. године – специфичне активности које се односе на подршку ЈЛС у сфери интерних контрола и Програм за унапређење управљања јавним политикама и регулаторну реформу за период 2021 – 2025. године са пратећим АП који нуди посебан фокус за даљу подршку успостављању аналитичких јединица).</p> <p><i>Координација, праћење, извештавање:</i></p> <p>Нова генерација планских докумената израђених у складу са ЗПС садржи механизме за праћење спровођења и извештавање о резултатима спровођења јавних политика. Интерно техничко надгледање праћења спровођења планских докумената вршиће се путем ЈИС-а (Јединствени информациони систем за планирање, праћење спровођења, координацију јавних политика и извештавање) за сва планска документа, па и за ПРУЈФ и за Стратегију РЈУ. За сваку активност и индикатор, у самом документу наведена је институција која је одговорна за спровођење и праћење. Како је Стратегија РЈУ за период 2020-2030. свеобухватни документ, његово извештавање и праћење укључиваће све елементе РЈУ. ЗПС су усаглашени рокови за извештавање, па ће извештавање за ИФКЈ бити део извештаја о ПРУЈФ, а који ће бити интегрисан у извештавање о реализацији Стратегије РЈУ.</p>

	<p>Политички надзор ће се вршити преко Савета за реформу јавне управе који је тело Владе, административни надзор ће обављати међуминистарска група, док ће техничку координацију вршити МДУЛС.</p> <p>Специфична природа ИФКЈ, као тематске области, и координација и сарадња између МФИН и МДУЛС истакнуте су у Одељку за реформу јавне управе који се бави аранжманима извештавања и праћења. Поред тога, имајући у виду усклађеност између Стратегије РЈУ за 2021-2030. и Програма управљања јавним финансијама за 2021-2025, као и аранжмана извештавања предвиђених ЗПС, извештаји о напретку ПРУЈФ 2021-2025. биће на одговарајући начин интегрисани у извештаје о напретку за Стратегију РЈУ 2021-2030. године.</p> <p>Што се тиче ПРУЈФ 2021-2025, израду извештаја о напретку координираће Технички секретаријат ПРУЈФ, са седиштем у Одељењу за међународну сарадњу и европске интеграције МФИН, и укључиће све чланове РГ ПРУЈФ. Једном када се изради, сваки извештај ће формално усвојити Надзорни одбор који ће се састојати од министра финансија, државних секретара, председника ДРИ, врховног државног ревизора, председника парламентарног одбора за финансије, представника државног буџета и тела за контролу јавне потрошње. Коначно, сваки извештај ће, затим, одобрити Влада РС.</p> <p>Поред тога, члан 31. став 1 ЗПС прописује да се: „документи јавних политика израђују у складу са резултатима ех-ante анализе ефеката и ех-post анализе ефеката важећих докумената јавних политика и прописа у тој области”, у сврху постављања будућег фокуса реформе.</p>
Препорука 2	Обезбедити усвајање и примену смерница развијених на основу лекција научених из пилот пројеката о управљачкој одговорности из 2019. године
Статус	Реализација у току
Праћење	<p>Највећи проценат примене смерница из области ФУК идентификован је у групи ООСО и у групи ЈП и министарстава са органима управе у саставу. Група КЈС, који су навели у својим годишњим извештајима да имају најмањи проценат примене смерница ЦЈХ, су индиректни КЈС и на централном и на локалном нивоу. Од свих методолошких материјала ЦЈХ, све групе КЈС (у просеку највише за успостављање ФУК) су користиле Смернице за управљање ризицима и Смернице за ФУК за мале КЈС, док су најмање у употреби биле Смернице о систему делегирања.</p> <p>Даље, прихватање и примена смерница израђених у оквиру ТВИНИНГ пројекта је процес и биће/је подржан путем кампање подизања свести руководиоца и запослених на обукама које ЦЈХ редовно спроводи, као и кроз програм обука који је усвојила НАЈУ - Општи програм обуке државних службеника за 2021. годину.</p> <p>Додатно, ЦЈХ указује на примену израђених материјала који су доступни за преузимање свим КЈС на интернет страници МФИН/ЦЈХ картица:</p> <ul style="list-style-type: none"> - кроз поступак сагледавања квалитета ФУК;

	<ul style="list-style-type: none"> - слањем информативних дописа КЈС; као и - кроз годишње извештаје КЈС којима су обухваћена питања у вези са применом истих, а која ће довести до подизања свести у вези са потребом њихове примене. <p>Будући да се очекује снажнији подстицај управљачке одговорности кроз најновију Стратегију РЈУ, и смернице ће се адекватно променити (па је њихов карактер привремен) и биће коришћене као предложак и полазна основа.</p> <p>Специфично везано за Смернице за управљање учинком ће у пуној мери заживети тек када се у потпуности успоставе Аналитичке јединице (обавеза за њихово успостављање је већ утврђена изменом Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе од 19. марта 2021. године, а даље активности које се односе на подршку њиховом успостављању су планиране у сарадњи са РСЈП, СУК и НАЈУ, а у оквиру Програма за унапређење управљања јавним политикама и регулаторну реформу).</p>
Препорука 3	Уложити даље напоре како би се <i>управљачка одговорност</i> у потпуности <i>уградила</i> у административну културу јавног сектора
Статус	Реализација у току
Праћење	У оквиру посебног циља 6: <i>Одговорност и транспарентност</i> у оквиру Стратегије РЈУ планиране су две мере усмерене на побољшање управљачке одговорности. У оквиру прве ће се поставити системска решења, а друга мера је специфично посвећена унапређењу управљања учинком. Планиране су активности усмерене на измену регулаторно-методолошког оквира као и подршку имплементацији. Додатно, детаљније унапређење рада Аналитичких јединица (Унутрашње јединице за планска документа и подршку управљању јавним политикама) програмом унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом (кроз подршку организационом успостављању и унапређењу компетенција, али и формулисањем системског приступа за управљање подацима и информационом основом.
Препорука 4	Слабости у линијама одговорности између независних тела и њихових матичних институција <i>решавати</i> у оквиру <i>реформе</i> јавне управе
Статус	Реализација у току
Праћење	Препорука ће бити реализована у оквиру: <ul style="list-style-type: none"> - посебног циља 6 Стратегије РЈУ за период од 2021-2030. године - Унапређен ниво одговорности и транспарентности на свим нивоима власти, мера 6.1: Успостављање системских решења за управљачку одговорност у органима јавне управе, која садрже активности за системско унапређење делегирања одговорности, јасних линија одговорности међу институцијама и мерења учинка на институционалним нивоу као и успостављање Регистра носилаца јавних овлашћења; - целокупне мере 6.2: Унапређење вертикалног и хоризонталног система контроле и праћења рада у јавној управи (успостављање механизма за управљање према учинку органа јавне управе).
Препорука 5	Министарство финансија укључити у активности за спровођење управљачке одговорности ради <i>повезивања циљева са ресурсима</i>

Статус	Реализовано, унапређење у току
Праћење	<p>Нова генерација планских докумената има јасну везу са програмским буџетом. За сваку појединачну активност се у оквиру планских докумената наводи веза са програмским буџетом, а трошкови се процењују на нивоу сваке мере и активности за сваку годину имплементације. Имајући у виду да је имплементација овог приступа тек почела, већ се планира његово даље унапређење кроз ПРУЈФ и Програм за унапређење управљања јавним политикама и регулаторну реформу који је у припреми.</p> <p>Програмом унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом предвиђен је посебан циљ 3: ефективна координација јавних политика са мерама 3.3: унапређење усклађености планирања на централном нивоу (АПСПВ, ГПРВ, НПАА, ЕРП), и 3.4: унапређење праћења и извештавања о постигнутим резултатима спровођења јавних политика и унапређена комуникација са јавношћу (јача повезаност ИТ алата и подизање транспарентности), док у оквиру подциља 1 ПРУЈФ постоји сет мера и активности намењених унапређивању ове области, углавном кроз унапређење средњорочних планова.</p> <p>С обзиром на то што средњорочни планови имају за последицу подизање управљачке одговорности (унапређење учинка и обезбеђивање транспарентности рада), а да се заснивају на усклађености програмског буџета и повезаних политика Владе са циљевима из стратешких планских докумената, представљају један од најзначајнијих алата на нивоу институције којим се повезују циљеви са ресурсима.</p> <p>Програмски буџет захтева од буџетских корисника да поднесу информације о својим циљевима, програмима и активностима, на основу чега Министарство финансија доноси одлуку о расподели буџетских средстава и утврђених лимита за сваког од корисника, што представља систем у коме се додела средстава базира на учинку, односно резултатима институција, док уједно даје одговоре на питања шта су њихови краткорочни и дугорочни циљеви и колико кошта њихово постизање. Додатно, повезивање докумената јавних политика са програмским буџетом, путем средњорочних планова, омогућава праћење трошкова спровођења и, као најважније, праћење исхода и ефеката јавних политика.</p>
Препорука 6	<i>Капацитети за примену стандарда</i> интерне контроле, укључујући управљање <i>ризицима</i> , морају бити даље <i>унапређени</i> како на централном тако и на локалном нивоу.
Статус	Реализација у току
Праћење	<p>Годишњим извештајима које достављају КЈС прати се да ли су корисници упознати са препорукама ЦЈХ из КГИ и да ли се спроводи препорука ЦЈХ да се унапреди сегмент управљања ризицима у оквиру организације.</p> <p>ЦЈХ је предложила, а НАЈУ усвојила, да Општи програм обука државних службеника за 2021. годину садржи обуку: Алата интерне контроле и управљање ризицима. Ова обука на директан начин таргетира препоруку ЕК, као и препоруку из КГИ.</p>

	<p>ЦЈХ ће спроводити даље мере у циљу побољшања резултата у управљању ризицима код КЈС, што је у оквиру мере 4.1: Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора таргетирано активношћу 4.1.3: Унапређивање управљања ризицима код приоритетне групе КЈС на централном нивоу кроз директну подршку пројекта. За спровођење мера у оквиру новог ПРУЈФ, одређено је неколико индикатора везаних за област управљања ризицима: проценат приоритетних КЈС⁵⁹ који су сачинили регистар ризика, просечна оцена приоритетне групе КЈС који ажурирају Регистар ризика (обављају процену ризика и преглед адекватности мера бар једном годишње), просечна оцена приоритетне групе КЈС⁶⁰ код које руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (у вези реакције на ризик: прихватање, избегавање, умањивање или подела ризика) и просечна оцена приоритетне групе КЈС који извештавају руководство о ризицима.</p>
Препорука 7	Све институције које су дужне да успоставе јединицу за интерну ревизију нису то учиниле, а многе јединице за интерну ревизију немају довољан број ревизора .
Статус	Реализација у току
Праћење	ЦЈХ је, у оквиру ПРУЈФ за 2021-2025. годину, одредила активности које имају за циљ веће укључивање капацитета за обучавање у оквиру НАЈУ, модернизацију материјала за обуку и припрему, израду и спровођење побољшаног процеса сертификације интерних ревизора, али и активно ради на системском побољшању положаја интерних ревизора и повећању атрактивности позива и конкурентности услова рада поводом промоције те професије. Предвиђена је измена прописа којом би се овај процес убрзао.
Препорука 8	Побољшати правовремену примену препорука интерне ревизије и даље развијати осигурање квалитета интерне ревизије
Статус	Реализација у току
Праћење	<p>АП за Нови ПРУЈФ 2021-2025. укључује и додатне активности које ће директно унапредити степен спровођења и квалитет препорука:</p> <ul style="list-style-type: none"> - успостављање јединственог информационог система за интерну контролу у јавном сектору (који треба да омогући унификацију вођења и документовања послова интерне ревизије и евидентирање и праћење статуса налаза и датих препорука интерне ревизије кроз примену софтвера); - припреме и спровођења обука за интерне ревизоре кроз Програм за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора у јавном сектору; - увођење екстерне оцене квалитета по методи колегијалног прегледа; као и <p>унапређење и објављивање Смерница за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.</p> <p>ЦЈХ, такође, редовно прати кроз КГИ спровођење препорука ИР код КЈС, а будући да на побољшање правовремене примене препорука ИР велику важност има свест руководиоца о значају и улози интерне</p>

⁵⁹ Министарства са органима управе у саставу, ООСО, ЈП која обављају делатност од јавног интереса и послују у складу са Законом о ЈП и градови

⁶⁰ *Ibid.*

	<p>ревизије, ЦЈХ у оквиру својих редовних активности организује обуке, али је и уврстила, у програм обука НАЈУ за запослене и руководиоце обуке за 2021. годину, обуке које директно таргетирају подизање знања и свести руководиоца и запослених о значају ИФКЈ.</p> <p>Модел за интерну оцену квалитета рада ИР је објављен на интернет страници МФИН/ЦЈХ, док се у сарадњи са ГИЗ ради на унапређењу методологије за екстерну оцену квалитета ИР.</p>
--	--

Прилог 8. Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2019. годину

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

Препорука 1	Приоритизација/дефинисање круга КЈС за КГИ са акцентом на праћењу највећих КЈС
Статус	Вишегодишња препорука, реализација у току
Праћење	Крајем 2017. године израђена је „ <i>Gap analysis</i> ” која садржи пресек стања у области финансијског управљања и контроле и интерне ревизије у јавном сектору. Реализована је уз помоћ ТВИНИНГ пројекта и садржи препоруке за превазилажење уочених слабости и унапређење система ИФКЈ. Анализа је финализирана почетком 2018. године, а ЦЈХ је сарађивала са СИГМА, током 2019. и 2020. године, у погледу дефинисања круга најзначајнијих институција и сврсисходности и ефекта на имплементацију, па је као резултат припремљена измена регулативе. Подршка у смислу детаљнијих анализа је добијена и од УНДП/СЕКО пројекта
Препорука 2	Директни и индиректни буџетски корисници треба да успоставе, развију сарадњу и размењују искуства у области ФУК на нивоу ресора.
Статус	Вишегодишња препорука, реализација у току
Праћење	<p>ЈЛС су учествовале у оквиру РЕЛОФ 2 пројекта на изради нацрта измена прописа који укључује ЈЛС у систем извештавања, консолидације, давања препорука за унапређење ФУК и праћења имплементације КЈС из њихове надлежности.</p> <p>Унапређење сарадње директних и индиректних КЈС ће се у ПРУЈФ 2021-2025. спроводити у оквиру мере 4.1: Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора, што је планирано кроз две припадајуће активности:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 4.1.4 Израда практичних методолошких алата/производа знања из финансијског управљања и контроле прилагођених специфичностима појединих значајних група индиректних КЈС на централном нивоу као подршка министарствима за кориснике јавних средстава њихове надлежности (неколико одабраних ресора на централном нивоу, укључујући и здравствене установе); - 4.1.5 Подршка успостављању и унапређењу система ФУК на локалном нивоу где учествују одабране ЈЛС и њихови индиректни корисници. <p>Део активности који укључује Министарство просвете, науке и технолошког развоја и школе у оквиру РЕЛОФ 2 пројекта је започет у другом кварталу 2021. године.</p> <p>Додатно, припремљени су планови за тестирање ширег опсега укључивања ЈЛС за буџетске кориснике из своје надлежности у оквиру РЕЛОФ 2 пројекта кроз Програм реформе локалне самоуправе 2021-2025, мера 2.4: Интензиван развој система интерне финансијске контроле у јавном сектору (ИФКЈ) на локалном нивоу и активност 2.4.1: Подршка успостављању/унапређењу адекватног система ФУК у 8 индиректних буџетски корисника из 3 ЈЛС (где су предвиђени обука, директна техничка подршка на терену, менторинг и</p>

	умрежавање) као део успостављања система управљачке одговорности на нивоу ЈЛС.
Препорука 3	Даље унапређење управљања ризицима кроз сагледавање система ФУК на терену и идентификацију потенцијалних проблема, (редефинисана препорука из КГИ за 2018. и 2019. годину) као и да се КЈС посвете питањима која се тичу успостављања и вођења регистра ризика и ажурирања контролних активности које служе за свођење ризика на прихватљив ниво
Статус	Вишегодишња препорука, реализација у току
Праћење	<p>Половина КЈС који су доставили годишње ФУК извештаје је радила на спровођењу наведене препоруке. У групи КЈС која редовно извештава постоји раст у позитивним одговорима на сва питања која се односе на управљање ризицима из сегмента успостављања ФУК у 2020. години у односу на 2019.</p> <p>Смернице за управљање ризицима које су ажуриране и објављене на сајту ЦЈХ новембра 2018. године, поново су ажуриране у првој половини 2020. године. Модел Стратегије управљања ризицима је припремљен и објављен на сајту ЦЈХ у новембру 2018. године. Приручник за ФУК је ажуриран крајем 2018. године и објављен на сајту ЦЈХ у фебруару 2019. године. У овом приручнику је имплементиран КОСО 2013, додатно је појашњен концепт управљачке одговорности, презентован КОСО 2017 - Оквир за управљање ризицима, а додати су и конкретни алати за имплементацију појединих аспеката система ФУК. Приручник је ажуриран и у првом кварталу 2020. године. У оквиру сагледавања квалитета система ФУК анализирано је и управљање ризицима код КЈС.</p> <p>Потребно је неко време да заживи примена нових алата. ЦЈХ користи сваку прилику да укаже на њих (дописи, обуке, веб-сајт, питања у упитнику).</p> <p>У оквиру ПРЈУФ, планиране су активности којима ће се унапредити ова област у оквиру мере 4.1: Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора таргетирано активношћу 4.1.3 Унапређивање управљања ризицима код приоритетне групе КЈС на централном нивоу кроз директну подршку пројекта. За спровођење мера у оквиру новог ПРУЈФ, одређено је неколико индикатора везаних за област управљања ризицима: проценат приоритетних КЈС⁶¹ који су сачинили регистар ризика, просечна оцена приоритетне групе КЈС који ажурирају Регистар ризика (обављају процену ризика и преглед адекватности мера бар једном годишње), просечна оцена приоритетне групе КЈС⁶² код које руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (у вези са реакцијом на ризик: прихватање, избегавање, умањивање или подела ризика) и просечна оцена приоритетне групе КЈС који извештавају руководство о ризицима.</p>
Препорука 4	Увођење управљања неправилностима кроз припрему регулаторно-методолошког оквира од стране ЦЈХ са ТВИНИНГ пројектом, а затим и обезбеђивање његове имплементације од стране руководиоца КЈС.
Статус	Реализовано

⁶¹ Министарства са органима управе у саставу, ООСО, ЈП која обављају делатност од јавног интереса и послују у складу са Законом о ЈП, градови

⁶² *Ibid.*

<p>Праћење</p>	<p>Дефиниција неправилности је прописана чланом 2. Закона о буџетском систему. Изменама Правилника ФУК, децембра 2019. године, уведена је обавеза успостављања система за управљање, извештавање и ублажавање ризика од неправилности која представља одговорност руководиоца КЈС чиме је ова област нормативно регулисана.</p> <p>Нацрт смерница за управљање неправилностима је израђен у сарадњи са ТВИНИНГ пројектом током 2019. године. Смернице су финализоване у првом кварталу 2020. године и објављене на страници МФИН. Први извештаји из области управљања неправилностима су у ЦЈХ стигли у првом кварталу 2021. године у оквиру извештаја о стању система ФУК од КЈС, а посебан део о управљању неправилностима је укључен у КГИ (2.1.8. Управљање неправилностима).</p>
<p>Препорука 5</p>	<p>Руководиоци КЈС су кључна тачка у успостављању система ФУК по КОСО оквиру и неопходно је да се ангажују и одвоје адекватне ресурсе, пре свега по питању времена својих запослених и организације посла, и да уз помоћ методолошких смерница које је припремила ЦЈХ, кроз редовно извештавање, достигну и демонстрирају КОСО стандарде који су у примени у њиховим организацијама. Ова препорука се приоритетно односи на КЈС који још увек не извештају о систему ФУК, а који спадају у неку од следећих категорија КЈС: директни корисници буџета РС, јединице локалне самоуправе, али и сви остали КЈС преко 250 запослених (редефинисане препоруке из 2019).</p>
<p>Статус</p>	<p>Делимично реализовано</p>
<p>Праћење</p>	<p>КГИ за 2019. годину је Закључком Владе достављен свим министарствима и правосудним институцијама првог реда на реализацију препорука. Имплементација КОСО принципа бележи континуиран напредак. У 2021. години, дошло је до значајног пораста броја достављених извештаја у односу на све претходне извештајне циклусе, упркос постојећим ограничењима и тешкоћама са којима су се суочавали КЈС током пандемије изазване пандемијом. Иако је увођење електронског извештавања представљало одређену новину, КЈС су успешно доставили годишње извештаје на овај начин. Најзначајније институције и даље редовно извештавају о својим ФУК системима, али постоје изузеци. ЦЈХ је у 2020. години припремила могуће измене регулативе која би обухватила и казнене одредбе за овај круг приоритетних корисника. Приоритетном кругу КЈС послати су дописи обавештења о обавези достављања годишњих извештаја за ФУК и ИР у складу са ЗоБС, као и да могу преузети материјале намењене за самоучење објављене на интернет страни МФИН/ЦЈХ, где је постављено и корисничко упутство за достављање извештаја електронским путем.</p> <p>Највећи проценат примене смерница из области ФУК идентификован је у групи ООСО и у групи ЈП и министарстава са органима управе у саставу. Група КЈС који су навели у својим годишњим извештајима да имају најмањи проценат примене смерница ЦЈХ су индиректни КЈС и на централном и на локалном нивоу. Од свих методолошких материјала ЦЈХ, све групе КЈС, у просеку највише за успостављање ФУК, су користиле Смернице за управљање ризицима и Смернице за ФУК за мале КЈС, док су најмање у употреби биле Смернице о систему делегирања.</p>

	Највећи проценат КЈС који су навели да не користе ништа од доступних методолошких материјала за успостављање ФУК је из групе корисника средстава РФЗО.
Препорука 6	Препорука: попуњавање радних места за ИР: <ul style="list-style-type: none"> - Сви КЈС треба да ускладе систематизацију, број извршилаца и попуне радна места за интерне ревизоре, у односу на прописе, ризике, сложеност пословања и обим средстава којима управљају; - Приоритетно министарства, директни корисници буџетских средстава РС који имају у својој надлежности индиректне кориснике и градови који немају попуњен број радних места у јединицама ИР, треба да у најкраћем року, у оквиру постојећих људских ресурса, изаберу или запосле на радна места интерних ревизора одговарајуће кадрове.
Статус	Делимично реализовано
Праћење	Поред раста укупног броја нормативно успостављених функција ИР и систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС у 2020. години у односу на прошлу годину, препорука и даље није у потпуности реализована.
Препорука 7	Потребно је да ЦЈХ систематски размотри све факторе од утицаја на попуњавање радних места интерних ревизора, као и адекватност постојеће политике привлачења и задржавања кадрова.
Статус	Вишегодишња препорука, реализација у току
Праћење	Уз подршку УНДП пројекта: <ul style="list-style-type: none"> - урађена је компаративна анализа политике привлачења ИР Хрватске, Чешке и Ирске; - спроведена је анализа броја овлашћених интерних ревизора, стопе њиховог одласка, као и разлога напуштања посла интерне ревизије на основу регистра овлашћених интерних ревизора и на основу спроведеног истраживања кроз упитник. <p>У плану је и провера комплексности рада ИР, алати за регрутацију и селекцију ИР, активности којима би се повећала упознатост са ИР потенцијалних будућих интерних ревизора, као и могућ предлог решења унапређења положаја интерних ревизора у оквиру постојећих механизма за задржавање квалитетних кадрова у државној управи.</p>
Препорука 8	Руководиоци јединица за ИР треба да 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, као и да: <ul style="list-style-type: none"> - размотре појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана; - КЈС и ИР осигурају да годишње планирање рада интерне ревизије буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика; - да раде на селекцији потенцијалних кадрова за ИТ ревизије.
Статус	Реализовано
Праћење	Израђен је Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР. ЦЈХ, у оквиру анализе годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР КЈС, прати статус извршених препорука.
Препорука 9	За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога, они руководиоци који нису на адекватан начин

	<p>обезбедили функцију ИР у својој институцији треба да се ангажују на следећим задацима:</p> <ul style="list-style-type: none"> - осим попуњавања радних места интерних ревизора, потребно је да обезбеде адекватно спровођење препорука ИР; - потребно је да омогуће независност ИР, тако што ревизори неће обављати друге послове које могу постати предмет ревизије; као и - да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора.
Статус	Делимично реализовано
Праћење	<p>Препорука је у великој мери испуњена код корисника који имају успостављену функционалну ИР. Код новоуспостављених ИР, у којима запослени интерни ревизори још нису укључени у процес обуке које организује ЦЈХ, у извештајима је наведено да се значајан део времена троши на друге послове који нису у оквиру послова ИР.</p> <p>Спровођење препорука је потребно даље пратити и унапређивати.</p>
Препорука 10	Неопходно је да сваки КЈС размотри све наведене појединачне узроке за неспровођење ревизорских ангажмана и да ради на њиховом решавању.
Статус	Реализација у току
Праћење	Није идентификована промена стања по питању испуњења препоруке, с обзиром на ограничења у раду са којима су се сусрели одређени КЈС у 2020. години узрокована пандемијом.
Препорука 11	Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реалистично, адекватно и у складу са проценом ризика.
Статус	Реализација у току
Праћење	ЦЈХ ће кроз процес обука подизати свест о значају реалистичног планирања рада ИР и путем КГИ ће пратити испуњавање препоруке.
	ЦЈХ
Препорука 12	<p>ЦЈХ треба да обезбеди додатну подршку за успостављање и развој ИТ ревизије, односно да успостави нови и унапреди постојећи методолошки оквир за организовање и спровођење ових ревизија, као и да обезбеди одговарајуће обуке.</p> <p>КЈС треба да раде на селекцији потенцијалних кадрова за ове врсте ревизија и да унапреде процену ризика приликом годишњег планирања рада ИР, а која би требало нарочито да препозна ризике информационих система и информационе безбедности.</p>
Статус	Реализовано
Праћење	<p>ЦЈХ је у 2020. години, у сарадњи са УНДП/СЕКО пројектом, радила на припреми методолошких материјала на тему ревизија ИТ и безбедности информација.</p> <p>КЈС су показали интересовање за обуке за ову врсту ревизија како би извршили селекцију кадрова, и у оквиру годишњих извештаја наводе да су годишњим плановима рада обухватили ове ревизије. Значај ИТ ревизија је све већи. Стање ће се и даље пратити кроз КГИ.</p>

Препорука 13	ЦЈХ треба да омогући израду свеобухватних и савремених материјала за „e-learning” високог квалитета (који ће обухватити дедуктивне материјале, видео снимке, вежбе, тестове, е-портфолија, софтвер за симулације и сл.) из различитих области ИФКЈ, као и да припрема додатне алате за специфичне типове корисника (редефинисана препорука из 2019. године).
Статус	Континуирано се спроводи
Праћење	<p>У сарадњи са ТВИНИНГ пројектом:</p> <ul style="list-style-type: none"> - током 2019. је припреман, а у првом кварталу 2020. године завршен и у другом кварталу објављен обиман сет смерница (и нових и ажурираних), - припремљен је сет од 10 студија случаја, који је у фази тестирања, намењен учењу на даљину за припрему практичног дела испита за ИР, на ”e-learning” платформу Националне академије за јавну управу је репрезентативни пример („showcase”) на тему управљачке одговорности који је израђен од стране пројекта; и - припремљен је и краћи видео материјал о управљачкој одговорности. <p>Материјали су објављени и на интернет страници МФИН/ЦЈХ у делу „e-learning”.</p> <p>ЦЈХ је у оквиру новог АП за ПРУЈФ 2021-2025. припремила активност која се односи на израду праткичних методолошких алата/производа знања из ФУК прилагођених специфичностима појединих значајних група КЈС на централном и локалном нивоу.</p>
Препорука 14	Унапређење система праћења и извештавања кроз: електронско извештавање путем софтвера ЦЈХ, додатно унапређење Упитника, додатно унапређење Извештаја
Статус	Реализовано
Праћење	<ul style="list-style-type: none"> - У сарадњи са СИГМА консултантима, значајно је измењен и унапређен аналитички приступ, садржај и облик КГИ о стању ИФКЈ у јавном сектору за 2018. годину у погледу структуре, статистике и извршених анализа. Дате препоруке су више системске и мање оријентисане ка ЦЈХ. Припремљена су засебна поглавља о перспективи ДРИ и буџетске инспекције. Акцент се такође ставља на праћење препорука годишњег Извештаја ЕК о напретку, уочене системске слабости и препоруке за побољшање ИФКЈ које је дала ЦЈХ, резултате остварења циљева из Стратегије ИФКЈ, док се посебна пажња посвећује резултатима сагледавања квалитета рада ИР и интерне контроле. - Извештај за 2019. је додатно унапређен целовитим приступом КОСО оквиру и дубљим сагледавањем ИР (веза са тачком 8. Прегледа препорука из Извештаја о напретку ЕК за 2018. годину). - Услед техничких проблема, унапређење апликације за извештавање КЈС о стању ИФКЈ (унапређење постојећег софтвера за приступ и достављање годишњих извештаја ЦЈХ електронским путем у сарадњи са пројектом Унапређење ревизије на локалном нивоу за ефикасније управљање јавним финансијама) је иницирано и спроведено у 2019. години у сарадњи са УНДП/СДЦ партнерима. - Апликација је крајем 2019. постала оперативна, јер су отклоњени најважнији технички и функционални недостаци, израђено је упутство,

	<p>пслато КЈС, припремљена је обука за КЈС за њено коришћење, али је отказана услед пандемије.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Апликација је пробно укључена у систем извештавања за 2019. годину, а електронским путем је достављена половина свих приспелих извештаја. - Апликација је у редовној употреби, односно настављено је са њеном употребом и током извештајног периода у 2021. години, и овим путем је достављено 2.578 извештаја КЈС.
Препорука 15	Додатно подстаћи раст броја достављених извештаја о систему ФУК кроз прописивање казних одредби за најзначајнији круг корисника.
Статус	Реализација у току
Праћење	ЦЈХ је током 2020. године припремала нацрт могућих измена регулативе са циљем унапређења система извештавања.
Препорука 16	ЦЈХ треба да унапреди процес сертификације како би се смањила потреба за директним ангажовањем запослених из ЦЈХ. Потребно је проширити доступност обучавања и проширити могућности за стицање сертификата овлашћеног интерног ревизора преузимањем из приватног сектора, као и кроз сарадњу са академском заједницом.
Статус	Реализација у току
Праћење	ЦЈХ је током 2019-2020. године припремила могуће измене ИФКЈ регулативе која се односи на сертификациону схему (тренутно у фази прибављања мишљења актера и државних органа релевантних за област ИР) којом се ова препорука директно третира. Ради повећања доступности обука, користиће се капацитети НАЈУ као и овлашћених интерних ревизора у јавном сектору који су већ сертификовани, што је и уврштено у АП за спровођење ПРУЈФ за период 2021-2025. године као стратешки документ за унапређење ИФКЈ.