

**Прилог 3. Приказ просечних оцена по појединачним питањима елемената COSO оквира за различите врсте КЈС за 2018. годину**

**Табела 1.**

<b>1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ</b>										
	<b>Централни републички ниво</b>					<b>Локални ниво</b>			Индиректни	<b>УКУПНО У РС</b>
	Министарства	ОСО	Други директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа на централном нивоу	<b>УКУПНО</b>	Директни корисници буџетских средстава	предузећа/јавна комунална предузећа чији је оснивач локална	<b>УКУПНО</b>		
Да ли постоји кодекс понашања на нивоу институције?	4.69	5.00	4.14	4.55	<b>4.59</b>	4.81	3.84	<b>4.32</b>	4.28	<b>4.40</b>
Да ли постоји процедура која обезбеђује да су сви запослени упознати са кодексом понашања?	4.63	5.00	4.47	4.48	<b>4.64</b>	4.50	3.50	<b>4.00</b>	4.11	<b>4.25</b>
Да ли су сви запослени обавезни да поступају у складу са кодексом понашања, односно кодексом организације?	4.81	5.00	4.67	4.50	<b>4.75</b>	4.65	3.93	<b>4.29</b>	4.43	<b>4.49</b>
Да ли се спроводе мере у случају непоштовања кодекса?	4.94	5.00	4.46	4.31	<b>4.68</b>	3.93	3.42	<b>3.67</b>	4.10	<b>4.15</b>
Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?	4.75	5.00	4.24	4.14	<b>4.53</b>	3.83	3.41	<b>3.62</b>	3.69	<b>3.95</b>
Да ли је утврђена мисија и визија организације?	4.00	5.00	4.10	4.86	<b>4.49</b>	4.16	4.81	<b>4.49</b>	4.52	<b>4.50</b>
Да ли су дефинисани и усвојени стратешки циљеви?	4.38	4.50	4.20	4.67	<b>4.43</b>	4.30	4.74	<b>4.52</b>	4.14	<b>4.36</b>
Да ли су усвојени годишњи програми рада?	4.88	4.75	4.40	4.93	<b>4.74</b>	3.87	4.96	<b>4.41</b>	4.71	<b>4.62</b>

Да ли су у годишњем програму рада дефинисани циљеви које организација треба да реализује током године?	4.88	4.50	4.40	4.88	<b>4.66</b>	3.84	4.94	<b>4.39</b>	4.61	<b>4.56</b>
Да ли је усвојена кадровска политика (стратегија)?	4.06	4.25	4.11	3.98	<b>4.10</b>	4.09	3.59	<b>3.84</b>	3.71	<b>3.88</b>
Да ли постоје критеријуми за утврђивање ефикасности кадрове политике?	3.81	3.25	3.65	3.19	<b>3.48</b>	3.22	2.66	<b>2.94</b>	3.17	<b>3.19</b>
Да ли се кадровска политика прати?	4.63	4.25	4.32	4.07	<b>4.32</b>	3.89	3.52	<b>3.70</b>	3.75	<b>3.92</b>
Да ли су утврђени нивои потребног знања и вештина за свако радно место?	5.00	5.00	4.87	4.88	<b>4.94</b>	4.88	4.90	<b>4.89</b>	4.78	<b>4.87</b>
Да ли свако радно место има детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?	4.94	4.25	4.83	4.83	<b>4.71</b>	4.89	4.91	<b>4.90</b>	4.85	<b>4.82</b>
Да ли се врши анализа потреба за обуком на годишњем нивоу за свако радно место?	4.06	4.50	4.02	4.02	<b>4.15</b>	3.76	3.32	<b>3.54</b>	3.74	<b>3.81</b>
Да ли се води евиденција присуства обукама по запосленом?	4.56	4.50	4.46	4.12	<b>4.41</b>	3.80	3.57	<b>3.69</b>	4.07	<b>4.06</b>
Да ли се врши анализа потреба за обукама из финансијског управљања и контроле?	4.25	3.75	3.57	3.86	<b>3.86</b>	3.40	3.15	<b>3.28</b>	2.83	<b>3.32</b>
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле присуствовали обукама из финансијског управљања и контроле?	4.13	3.75	2.99	3.90	<b>3.69</b>	3.59	3.63	<b>3.61</b>	2.50	<b>3.27</b>

Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, интерне контроле и интерне ревизије корисни, тј. да ли значајно доприносе остваривању циљева?	4.63	4.00	4.28	4.50	<b>4.35</b>	4.12	4.05	<b>4.09</b>	3.74	<b>4.06</b>
Да ли се врши редовно ажурирање организационе структуре како би одражавала промене прописа и циљева организације?	4.44	4.25	4.49	4.64	<b>4.45</b>	4.28	4.15	<b>4.21</b>	4.18	<b>4.28</b>
Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о финансијском управљању и контроли и интерној ревизији?	4.50	4.50	3.50	4.38	<b>4.22</b>	3.24	3.61	<b>3.42</b>	3.05	<b>3.56</b>
Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководиоца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате онемо којих је именовано или им пренео одговорност?	4.44	4.50	4.08	4.55	<b>4.39</b>	4.11	3.86	<b>3.99</b>	3.86	<b>4.08</b>
Да ли је успостављен ефективан, хијерархијски систем преноса овлашћења, у складу са нивоима руковођења?	4.44	5.00	4.41	4.38	<b>4.56</b>	4.18	3.96	<b>4.07</b>	3.83	<b>4.15</b>

Табела 2.

2. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА										
	Централни републички ниво					Локални ниво			Индијектни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа на централном нивоу	УКУПНО	Директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа/јавна комунална предузећа чији је оснивач локална власт	УКУПНО		
Да ли постоје дефинисани и усвојени оперативни циљеве?	4.38	4.75	4.47	4.67	<b>4.56</b>	3.99	4.46	<b>4.23</b>	4.01	<b>4.27</b>
Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?	4.13	3.75	4.20	4.57	<b>4.16</b>	3.74	4.11	<b>3.93</b>	3.76	<b>3.95</b>
Да ли се утврђују циљеви који су конкретни, мерљиви, оствариви, реални и временски ограничени?	4.75	4.25	4.39	4.71	<b>4.53</b>	4.01	4.39	<b>4.20</b>	4.11	<b>4.28</b>
Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?	4.56	4.25	4.46	4.57	<b>4.46</b>	3.94	4.39	<b>4.17</b>	4.20	<b>4.28</b>
Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	4.88	5.00	4.84	4.83	<b>4.89</b>	4.61	4.78	<b>4.70</b>	4.65	<b>4.75</b>
Да ли је донета стратегија управљања ризицима?	4.06	5.00	3.18	3.88	<b>4.03</b>	3.96	3.90	<b>3.93</b>	2.77	<b>3.58</b>
Да ли је сачињен регистар ризика?	4.06	4.50	3.05	3.83	<b>3.86</b>	3.13	3.58	<b>3.35</b>	2.58	<b>3.26</b>
Да ли је одређено лице које је одговорно за ажурирање регистра ризика?	3.44	3.75	2.66	3.24	<b>3.27</b>	2.57	2.81	<b>2.69</b>	2.21	<b>2.72</b>

Да ли се регистар ризика редовно ажурира у складу са потребама организације?	3.56	3.75	2.74	3.40	<b>3.36</b>	2.43	2.84	<b>2.63</b>	2.27	<b>2.76</b>
Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним пословним процесима?	4.44	4.50	3.34	4.26	<b>4.13</b>	3.54	3.84	<b>3.69</b>	2.89	<b>3.57</b>
Да ли су ризици утврђени у односу на дефинисане циљеве организације?	4.25	4.50	3.29	4.10	<b>4.03</b>	3.37	3.72	<b>3.54</b>	2.88	<b>3.49</b>
Да ли је извршена процена ризика?	4.25	4.25	3.09	4.19	<b>3.94</b>	3.44	3.69	<b>3.57</b>	2.81	<b>3.44</b>
Да ли руководиоци доносе одлуке ради решавања идентификованих ризика?	4.31	4.25	3.24	4.14	<b>3.99</b>	3.21	3.49	<b>3.35</b>	2.95	<b>3.43</b>
Да ли ризици обухватају и ризике од преваре и корупције?	3.13	4.75	3.03	3.62	<b>3.63</b>	3.13	3.22	<b>3.18</b>	2.66	<b>3.16</b>
Да ли је успостављен систем редовног извештавања руководиоца корисника јавних средстава о најзначајнијим ризицима?	3.81	5.00	3.29	3.95	<b>4.01</b>	2.82	2.98	<b>2.90</b>	2.69	<b>3.20</b>
Да ли се стратешки и оперативни ризици редовно разматрају на састанцима руководства?	3.50	4.25	3.53	4.07	<b>3.84</b>	3.04	3.25	<b>3.15</b>	2.85	<b>3.28</b>

Табела 3.

3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ										
	Централни републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа на централном нивоу	УКУПНО	Директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа/јавна комунална предузећа чији је оснивач локална власт	УКУПНО		
Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлука, рокове за завршетак посла и успостављени контролни механизми?	4.75	4.25	4.32	4.38	<b>4.42</b>	4.11	3.96	<b>4.04</b>	3.74	<b>4.07</b>
Да ли су детаљно прописане процедуре рада?	4.75	4.25	4.24	4.24	<b>4.37</b>	4.02	3.96	<b>3.99</b>	3.82	<b>4.06</b>
Да ли су у писаним процедурама узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности?	4.75	4.25	3.86	4.14	<b>4.25</b>	3.60	3.80	<b>3.70</b>	3.35	<b>3.77</b>
Да ли писане процедуре садрже описе контролних активности?	4.56	4.00	3.89	4.02	<b>4.12</b>	3.46	3.59	<b>3.53</b>	3.20	<b>3.61</b>
Да ли су у писаним процедурама јасно дефинисана овлашћења, одговорности, рокови и контролни механизми за појединачне активност?	4.63	4.50	4.07	4.00	<b>4.30</b>	3.91	3.89	<b>3.90</b>	3.55	<b>3.91</b>
Да ли су руководиоци и запослени упознати са процедурама рада?	4.63	5.00	4.60	4.26	<b>4.62</b>	4.22	4.07	<b>4.14</b>	4.09	<b>4.29</b>
Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (подела дужности)?	4.81	5.00	4.75	4.17	<b>4.68</b>	4.14	3.97	<b>4.05</b>	3.87	<b>4.20</b>

Да ли се радне процедуре и организационе шеме редовно ажурирају?	4.50	4.00	4.24	4.29	<b>4.26</b>	3.58	3.61	<b>3.59</b>	3.53	<b>3.79</b>
Да ли је осигурано да само овлашћене особе имају право приступа материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције...)?	4.81	5.00	4.75	4.57	<b>4.78</b>	4.43	4.25	<b>4.34</b>	4.45	<b>4.53</b>
Да ли постоје поступци и правила која гарантују сигурност ИТ система (лозинке се редовно мењају, ограничен приступ ИТ подацима, итд.?)	4.50	4.75	4.63	4.33	<b>4.55</b>	4.05	3.85	<b>3.95</b>	3.98	<b>4.16</b>

Табела 4.

4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА										
	Централни републички ниво					Локални ниво			Индиректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа на централном нивоу	УКУПНО	Директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа/јавна комунална предузећа чији је оснивач локална власт	УКУПНО		
Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом?	4.56	4.00	4.63	4.31	<b>4.38</b>	3.89	4.01	<b>3.95</b>	4.11	<b>4.15</b>
Да ли је обезбеђен ефикасан и ефективан систем интерне писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	4.69	4.75	4.73	4.40	<b>4.64</b>	4.21	4.06	<b>4.14</b>	4.27	<b>4.35</b>
Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у контролама?	4.19	4.50	4.05	3.95	<b>4.17</b>	3.57	3.39	<b>3.48</b>	3.61	<b>3.76</b>
Да ли је успостављен процес евидентирања грешака или жалби, тако да оне могу да се анализирају, утврде разлози и уклоне проблеми?	3.94	4.50	3.95	3.93	<b>4.08</b>	3.35	3.66	<b>3.50</b>	3.74	<b>3.78</b>



Да ли су у систем информација и комуникација уведене адекватне процедуре за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	4.25	4.75	4.48	4.45	<b>4.48</b>	3.91	4.06	<b>3.98</b>	3.68	<b>4.05</b>
Да ли су тестиране у пракси успостављене процедуре у систему информација и комуникација за умножавање података ради чувања и процедуре за повраћај података у случају губитка?	4.06	4.75	4.36	4.21	<b>4.35</b>	3.63	3.68	<b>3.65</b>	3.40	<b>3.80</b>
Да ли се редовно сачињавају извештаји за руководство (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања...)?	4.88	5.00	4.82	4.93	<b>4.90</b>	4.77	4.68	<b>4.72</b>	4.81	<b>4.81</b>
Да ли руководиоци добијају информације о расположивим средствима за реализацију активности за које су надлежни?	4.94	5.00	4.86	4.86	<b>4.91</b>	4.77	4.48	<b>4.63</b>	4.70	<b>4.75</b>
Да ли се на адекватан начин комуницира са екстерним странама о питањима која утичу на функционисање осталих компоненти интерне контроле?	3.88	4.75	4.11	3.90	<b>4.16</b>	3.74	3.74	<b>3.74</b>	3.64	<b>3.85</b>
Да ли су кључни пословни процеси (финансије, набавке, уговарање, управљање имовином, праћење капиталних пројеката, материјалне евиденције, кадрови и сл.) у довољној мери подржани ИТ системима?	4.38	5.00	4.55	4.31	<b>4.56</b>	4.34	4.25	<b>4.30</b>	4.22	<b>4.36</b>

Да ли су софтвери, који подржавају одређене повезане пословне процесе унутар организације, такође међусобно повезани?	2.69	4.50	4.00	4.02	<b>3.80</b>	4.01	3.92	<b>3.97</b>	3.48	<b>3.75</b>
Да ли је осигурана транспарентност информација (кључни документи објављени на web сајту и сл.)?	4.94	5.00	4.84	4.83	<b>4.90</b>	4.75	4.57	<b>4.66</b>	4.35	<b>4.64</b>
Да ли је запосленима омогућено да пријаве евентуалне неправилности и проблеме?	4.88	4.75	4.85	4.55	<b>4.76</b>	4.70	4.64	<b>4.67</b>	4.68	<b>4.70</b>

Табела 5.

5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА										
	Централни републички ниво					Локални ниво			Инди­ректни	УКУПНО У РС
	Министарства	ООСО	Други директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа на централном нивоу	УКУПНО	Директни корисници буџетских средстава	Јавна предузећа/јавна комунална предузећа чији је оснивач локална власт	УКУПНО		
Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који им омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који су одговорни?	4.25	4.50	3.80	3.86	<b>4.10</b>	3.41	3.18	<b>3.30</b>	3.08	<b>3.49</b>
Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	4.94	5.00	3.57	4.12	<b>4.41</b>	3.13	2.64	<b>2.89</b>	2.38	<b>3.22</b>
Да ли се редовно прати остваривање циљева организације?	4.63	4.50	4.64	4.86	<b>4.66</b>	3.82	4.31	<b>4.06</b>	3.90	<b>4.21</b>
Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања од дефинисаних циљева организације?	4.19	4.50	4.30	4.71	<b>4.43</b>	3.73	4.09	<b>3.91</b>	3.79	<b>4.04</b>
Да ли се дефинишу и примењују процедуре за руководиоце који прате спровођење интерне контроле (самопроцена)?	3.63	4.00	2.89	3.43	<b>3.49</b>	2.89	2.71	<b>2.80</b>	2.42	<b>2.90</b>
Да ли руководи­лац прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?	4.81	5.00	3.57	3.86	<b>4.31</b>	3.44	2.75	<b>3.10</b>	2.85	<b>3.42</b>
Да ли се спроводе препоруке екстерне ревизије?	5.00	5.00	3.98	4.64	<b>4.66</b>	4.69	4.57	<b>4.63</b>	3.73	<b>4.34</b>
Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?	4.94	4.75	4.15	4.50	<b>4.58</b>	4.35	4.25	<b>4.30</b>	3.62	<b>4.17</b>

Да ли су извештаји интерне и екстерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештај односи?	4.88	5.00	4.23	4.52	<b>4.66</b>	4.60	4.24	<b>4.42</b>	3.61	<b>4.23</b>
Да ли постоје процедуре које прописују радње које треба предузети и лица која треба обавестити у случају недостатка контрола?	3.19	4.50	2.71	3.38	<b>3.44</b>	2.79	2.62	<b>2.71</b>	2.31	<b>2.82</b>
Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система ФУК-а?	3.38	4.25	2.76	3.24	<b>3.41</b>	3.14	3.03	<b>3.09</b>	2.25	<b>2.91</b>
Да ли се спроводе одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом?	3.13	4.25	2.42	2.90	<b>3.18</b>	2.67	2.44	<b>2.56</b>	2.10	<b>2.61</b>
Да ли сте образовали ревизорски одбор као саветодавно тело за питања интерне контроле?	1.06	1.25	1.22	2.62	<b>1.54</b>	1.35	1.21	<b>1.28</b>	1.14	<b>1.32</b>