



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

**КОНСОЛИДОВАНИ ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ ЗА 2023. ГОДИНУ**  
**О СТАЊУ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**  
**У РЕПУБЛИЦИ СРБИЈИ**

**Београд, јул 2024. године**

## Садржај

<b>Листа скраћеница .....</b>	<b>2</b>
<b>I УВОД .....</b>	<b>5</b>
1.1 Сврха и циљ.....	5
1.2 Начин и методологија израде КГИ .....	5
<b>II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Финансијско управљање и контрола .....	9
2.1.1 Појам и дефиниција .....	9
2.1.2 Обухват достављања извештаја .....	9
2.1.3 Успостављање система ФУК .....	11
2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир.....	19
2.1.5 ФУК у установама основног и средњег образовања.....	30
2.1.6 Изјава о интерним контролама .....	32
2.1.7 ФУК из перспективе КЈС .....	33
2.1.8 Управљање неправилностима .....	34
2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК .....	35
2.2 Интерна ревизија .....	38
2.2.1 <i>Обухват интерне ревизије</i> .....	38
2.2.2 <i>Функција интерне ревизије</i> .....	41
2.2.3 Планирање и процена обављања послова .....	45
2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања .....	46
2.2.5 Статус препорука интерних ревизија .....	48
2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије .....	50
2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије .....	51
2.2.8 Препоруке и предлози за развој интерне ревизије дати од стране КЈС .....	53
2.2.9 Статус ИП из угла КЈС .....	54
<b>III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК .....</b>	<b>57</b>
3.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ .....	59
3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности .....	60
3.3 Обуке .....	61
3.4 Сертификација интерних ревизора .....	63
3.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору .....	63
3.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС .....	64
3.7 Међународна сарадња и пројекти .....	65
<b>IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ .....</b>	<b>66</b>
4.1 Финансијско управљање и контрола.....	66
4.2 Интерна ревизија .....	69
<b>ЗАКЉУЧАК .....</b>	<b>71</b>
<b>ПРИЛОЗИ.....</b>	<b>74</b>
<b>Прилог 1. Правни оквир и међународни стандарди .....</b>	<b>74</b>
<b>Прилог 2. Показатељи стања система ФУК .....</b>	<b>79</b>
<b>Прилог 3. Преглед успостављања ИП код КЈС .....</b>	<b>98</b>
<b>Прилог 4. Образац годишњег извештаја о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије .....</b>	<b>104</b>
<b>Прилог 5. Изјава о интерним контролама .....</b>	<b>125</b>
<b>Прилог 6. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2023. годину.....</b>	<b>128</b>
<b>Прилог 7. Праћење препорука из КГИ о ИФКЈ за 2022. годину .....</b>	<b>132</b>

## Листа скраћеница

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

**АПВ** – Аутономна покрајина Војводина

**АП КиМ** – Аутономна покрајина Косово и Метохија

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

**ГенСек** – Генерални секретаријат Владе Републике Србије

**ДКБС** – Директни корисници буџетских средстава

**ДРИ** – Државна ревизорска институција

**ЕК** – Европска комисија

**ЕУ** – Европска унија

**ЗоБС** – Закон о буџетском систему

**ЗПС** – Закон о планском систему

**ИКБС** – Индиректни корисници буџетских средстава

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

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

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

**ИР** – Интерна ревизија

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

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

**ИТ** – Информационе технологије

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

**ЈКП** – Јавна комунална предузећа

**ЈЛС** – Јединице локалне самоуправе

**ЈП** – Јавна предузећа

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

**КЈС** – Корисници јавних средстава

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

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

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

**МУП** – Министарство унутрашњих послова

**МФИН** – Министарство финансија

**НАЈУ** – Национална академија за јавну управу

**НСЗ** – Национална служба за запошљавање

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

**ООСО** – Организације обавезног социјалног осигурања

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

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

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

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

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

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

**РГ** – Радна група

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

**РЈУ** – Реформа јавне управе

**РС** – Република Србија

**РСЈП** – Републички секретаријат за јавне политике

**РФЗО** – Републички фонд за здравствено осигурање

**СИГМА** – Програм подршке унапређењу у владавини и управљању, заједничка иницијатива ОЕЦД и ЕУ – *Support for Improvement in Governance and Management (joint initiative of the OECD and the European Union)*

**СКГО** – Стална конференција градова и општина

**СОВО** – Социјално осигурање војних осигураника

**СУК** – Служба за управљање кадровима

**Стратегија РЈУ** – Стратегија реформе јавне управе

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

**ФУК** – Финансијско управљање и контрола

**ФУК извештај** – Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле

**ЦЈХ** – Централна јединица за хармонизацију

## РЕЗИМЕ

Консолидовани годишњи извештај о стању ИФКЈ представља свеобухватну и опсежну анализу стања у овој области са циљем да укаже како на добре стране тако и на слабости система, уз давање препорука за његово унапређење.

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

Консолидовани годишњи извештај се, пре свега, заснива на појединачним годишњим извештајима о систему ФУК и годишњим извештајима о обављеним ревизијама и активностима ИР које достављају КЈС. Образац ФУК извештаја је остао непромењен, што је омогућило адекватно идентификовање промена и праћење спровођења препорука датих у претходном КГИ. Образац ИР је технички усаглашен са изменама правилника који регулишу област ИР, а који су ступили на снагу у извештајном периоду. Такође, попуњавање ИР извештаја од стране КЈС је олакшано тако што су питања усклађена са модалитетом успостављања функције ИР. Ове године је за школске установе припремљен посебан образац обједињеног извештаја о систему ФУК и ИР, прилагођен њиховим специфичностима.

Стопа извештавања ФУК је наставила тренд раста. Укупно је достављено (рачунајући и школске установе) 3779 ФУК извештаја. Најзначајније институције јавног сектора РС у највећем броју случајева су доставиле ФУК извештај. Висок обухват извештаја пружа основ за доношење релевантних закључака о стању система ФУК у јавном сектору РС.

Резултати сугеришу да постоји раст код већине индикатора који описују систем ФУК у јавном сектору РС. У делу организационог успостављања система ФУК је значајно порастао број КЈС са донетим стратегијама управљања ризицима, сачињеним регистрима ризика и израђеним мапама пословних процеса. Резултати по принципима и елементима КОСО оквира су такође у благом порасту. Посебно је унапређен сегмент који се односи на контролне активности. Праћење извршења препорука из претходног КГИ које се односе на ФУК, такође указује да се оне у највећем делу спроводе. С друге стране, идентификоване су и одређене слабости, пре свега у сегментима управљања људским ресурсима и отклањања уочених недостатака у систему интерних контрола.

У области ИР је, укупно гледано, евидентиран напредак када су у питању број КЈС који имају успостављену функцију ИР и број запослених на пословима интерне ревизије. С друге стране, утврђен је пад броја интерних ревизора у министарствима и успостављеним јединицама за ИР уопште.

За највеће слабости које су идентификоване у систему ФУК и ИР у КГИ су дате опште препоруке за њихово отклањање. Такође, дате су и појединачне препоруке усмерене на приоритетне институције јавног сектора РС, које својим примером треба да буду предводнице по зрелости система ФУК и ИР.

# I УВОД

## 1.1 Сврха и циљ

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

## 1.2 Начин и методологија израде КГИ

У складу са чланом 83. ЗоБС<sup>1</sup>, ЦЈХ, као организациона јединица у оквиру МФИН, сачинила је КГИ обједињавањем појединачних годишњих извештаја о систему ФУК и годишњих извештаја о обављеним ревизијама и активностима ИР достављених од стране КЈС. Појединачни извештаји су достављени електронски, путем апликације ЦЈХ. Руководиоци КЈС су дужни да доставе потписану Изјаву о интерним контролама која представља саставни део ФУК извештаја и припрема се на основу њега.

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

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

Образац ФУК извештаја је остао непромењен у односу на прошлогодишњи, где су као и прошле године за сваки од 17 принципа (у оквиру 5 елемената система ФУК) таксативно наведени захтеви који описију функционисање организације у складу са конкретним принципом КОСО оквира. Наведени захтеви су у највећој мери општи, односно мање-више се могу применити на сваку организацију без обзира на делатност и друге специфичности. Испуњавање свих захтева описује „идеалан“ систем ФУК. Наравно, у зависности од карактеристика и потреба сваке појединачне организације, значај конкретних захтева може варирати. Захтеви су формулисани у облику тврдњи које је потребно означити (сагласити се/потврдити) уколико важе за дату организацију.

На крају, на основу датих одговора на тврдње које илуструју сваки принцип, а узимајући у обзир карактеристике и потребе сопствене организације, руководиоца КЈС даје своју оцену (од 1 - НЕ до 5 - ДА) нивоа до кога организација којом руководи на адекватан начин одговара на захтеве односно поштује наведени принцип.

---

<sup>1</sup> "Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 - испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021, 138/2022, 118/2021 - др. закон и 92/2023

Саставни део ФУК извештаја је и Изјава о интерним контролама<sup>2</sup>. Руководилац КЈС потписује једну од три верзије Изјаве, у зависности од тога да ли су у систему ФУК уочене одређене слабости и да ли те слабости утичу или не утичу на рад организације.

Образац ФУК извештаја је креиран са циљем да буде знатно интуитивнији и практичнији, односно да буде лакши за разумевање и кориснији као алат за управљање системом интерних контрола. КЈС га могу користити као контролну листу у циљу утврђивања стања ФУК, за идентификацију слабости, а затим и за доношење одлука о активностима које је неопходно предузети у циљу унапређења система. Списак ставки које сачињавају ФУК извештај наведен је у [Прилогу 2 – Показатељи стања система ФУК](#).

Од ове године је уведен посебан образац за ФУК и активности ИР прилагођен установама основног и средњег образовања (даље у тексту: школске установе). Суштина новог обрасца је да су одређена питања прилагођена специфичностима ових установа, где је ФУК део конципиран на исти начин као ФУК за остале КЈС, а ИР покрива само неопходне делове које се односе на школске установе.

Концепт новог обрасца ИР извештаја за 2023. годину је промењен у односу на прошлогодишњи, док је суштина остала иста. Промене које су настале у ИР извештају су довеле до једноставнијег извештавања о активностима ИР. Кључна промена овогодишњег ИР извештаја, која омогућава прегледније извештавање, је квалификационо питање које је уведено у секцији 3. Квалификационо питање је формулисано тако да свако одговора на онај део који се односи на њихову организацију. Питање у секцији 3 је сачињено од 6 опција, где избором на сваку од опција се отварају само оне секције које су за њих релевантне и на тај начин је омогућено лакше и прегледније извештавање. Детаљније информације о интерној ревизији су доступне у делу [2.2 Интерна ревизија](#).

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

**Табела 1.** Категоризација КЈС

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	Министарства, управе, дирекције и инспекторати у саставу министарстава.
	Орагнизације обавезног социјалног осигурања (ООСО)	РФЗО, Фонд СОВО, Републички фонд ПИО и НСЗ.
	Директни корисници буџетских средстава (остали ДКБС - без министарстава и органа управе у саставу)	Народна скупштина РС и њене службе, службе и канцеларије Владе РС, посебне организације, самостални и независни државни органи, правосудни органи који су ДКБС, управни окрузи...
	Индијектни корисници буџетских средстава (ИКБС)	Школе, факултети, правосудни органи који нису ДКБС, центри за социјални рад, установе културе...

<sup>2</sup> Више о Изјави о интерним контролама у делу [2.1.6 Изјава о интерним контролама](#)

Ниво	Категорија КЈС	КЈС
	Јавна предузећа (ЈП)	ЈП и друга правна лица која обављају делатност од општег интереса и на које се примењује Закон о ЈП и водопривредна предузећа.
	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 ЈЛС)
	ИКБС	Установе културе, предшколске установе, месне заједнице...
	Остали КЈС	ЈКП и друга правна лица над којима АП или ЈЛС има директну или индиректну контролу.

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

Већина показатеља за 2023. годину је представљена по наведеним категоријама КЈС. У делу који се односи на систем ФУК, посебно се наводе и резултати за „приоритетне КЈС“<sup>6</sup>.

Када је у питању ФУК систем, промене у односу на претходну годину су приказане на основу анализе резултата оних КЈС који су доставили извештаје како за 2022. годину тако и 2023. годину. Када је у питању извештавање од стране школских установа, а будући да се сам образац извештаја разликује, директно поређење са резултатима наведеним у КГИ од претходне године није применљиво.

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

<sup>3</sup> Видети Правилник о начину утврђивања и евидентирања корисника јавних средстава и о условима и начину за отварање и укидање подрачуна консолидованог рачуна трезора код Управе за трезор („Службени гласник РС”, бр. 11/2023 и 84/2023).

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

<sup>5</sup> Од 2023. године водопривредна предузећа ће бити праћена на исти начин као и постојећа ЈП на централном нивоу.

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



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

## **II СИСТЕМ ИНТЕРНЕ ФИНАНСИЈСКЕ КОНТРОЛЕ У ЈАВНОМ СЕКТОРУ**

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

ИФКЈ у јавном сектору обухвата три основна елемента:

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

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

Постојећи правни оквир у РС заснива се на међународним стандардима интерне контроле. Правилником ФУК прописано је да су елементи система ФУК усклађени са међународним стандардима интерне контроле (ИНТОСАИ) који укључују концепт КОСО оквира. Такође, Правилником ИР прописана је обавеза примене међународних стандарда ИР<sup>7</sup>. Регулатива којом је прописана област ИФКЈ је наведена у [Прилогу 1 – Правни оквир и међународни стандарди](#).

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

---

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

## 2.1 Финансијско управљање и контрола

### 2.1.1 Појам и дефиниција

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

Систем ФУК чине следећи, међусобно повезани, елементи:

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

### 2.1.2 Обухват достављања извештаја

ФУК извештај за 2023. годину је достављен од стране 3779 КЈС. Од овог броја, 1590 извештаја је достављено од стране школских установа, а 2189 од осталих КЈС. Висока стопа извештавања регистрована прошле године (3416 КЈС) је забележила додатни раст.

Анализом достављених извештаја утврђено је да је 75% школских установа доставило ФУК извештај користећи електронски потпис, док је преосталих 25% извештај доставило путем поште. Када је реч о ФУК извештајима који су достављени од осталих КЈС, 61% је доставило извештај користећи електронски потпис, док је преосталих 39% извештај доставило путем поште.

Графикон 1. Достављени ФУК извештаји електронским путем и поштом



**Графикон 2.** Број обрађених ФУК извештаја достављених од стране КЈС по извештајним годинама



**Табела 2.** Стопе извештавања значајних КЈС за 2023. годину

Корисници јавних средстава (КЈС)	Број КЈС који су доставили извештаје	Стопа извештавања
Министарства	25	100%
ООСО	4	100%
Самостални и независни државни органи	8	100%
Владине службе, канцеларије и посебне организације	31	91,18%
Правосудни органи (ДКБС РС)	10	100%
ЈП на централном нивоу РС	43	91,49%
Институције АП Војводине	24	96%
Градови	28	100%
Општине	109	93,16%

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 2023. годину, чине 99,92% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2023. годину.

Градови који су доставили ФУК извештај управљају са 100% укупних реализованих расхода буџета градова, а општине које су доставиле ФУК извештај управљају са 93,84% укупних реализованих расхода буџета општина. ЈП на централном нивоу РС која су доставила ФУК извештај управљају са 99,93% укупних прихода категорије ЈП. Остали КЈС на локалном нивоу (ЈП/ЈКП) који су доставили ФУК извештај управљају са 88,50% укупних прихода наведене категорије. Институције АП Војводине које су доставиле ФУК извештај управљају са 99,97% укупног покрајинског буџета.

Посматрани као засебна категорија, 96,15% приоритетних КЈС је доставило извештаје.

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

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

### **2.1.3 Успостављање система ФУК**

#### ***Елементи успостављања и развоја система ФУК***

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

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

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

Даље спровођење и развој система ФУК подразумева следеће кораке:

- припрему АП;
- доношење стратегије управљања ризиком;
- одређивање мисије, визије и кључних циљева КЈС;
- пописивање главних процеса (потпроцеса) и описивање активности у оквиру њих;
- сачињавање мапе пословних процеса;
- документовање пословних процеса и израду дијаграма тока;
- утврђивање ризика на нивоу пословних процеса, процену ризика и њихово рангирање, доношење одлуке о одговору на ризике, односно успостављању контрола (управљање ризицима);
- процену елемената интерне контроле;

- састављање прегледа успостављених контрола, узимајући у обзир најзначајније ризике;
- пописивање најзначајнијих процеса који нису дефинисани у писаном облику;
- анализирање постојеће и потребне контроле, и доношење одлуке о потребним претходним и накнадним контролама;
- доношење плана успостављања потребних и уклањања непотребних контрола;
- праћење остварења плана;
- сачињавање годишњег извештаја о успостављању и ажурирању/развоју система ФУК.

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

### ***Оцена елемената успостављања система***

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

У Прилогу 2 – Показатељи стања система ФУК, у оквиру Табеле 1, приказани су подаци који се односе на успостављање система ФУК посматрано по категоријама КЈС. Подаци у овој табели показују следеће: руководиоца за ФУК је именован у 74,34% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 71,92% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК. Иако у порасту, проценти одговора за ова питања су и даље бољи на локалном (75,84% и 73,71% за руководиоца за ФУК односно РГ) у односу на централни ниво (72,81% и 70,08%). Раст показатеља у овом сегменту успостављања система ФУК је и даље приметан. Када је у питању категорија ИКБС на централном нивоу, руководиоца задуженог за ФУК има 75,65%, а основану РГ 73,43%, с тим што треба узети у обзир да су изменом методолошког приступа школске установе искључене из ове категорије што има утицаја на укупан резултат. Посматрајући ИКБС на централном нивоу који редовно извештавају, у овом сегменту је забележен раст од 4,29% (именован руководиоца за ФУК), односно 6,29% (основана РГ).

У категорији ООСО је и у овом извештајном периоду потврђено да све организације имају руководиоца и радну групу за ФУК. Процент код ЈП на централном нивоу је нижи у односу на прошлу годину (86,05% и 83,72%). Министарства са органима управе у саставу имају благи пад за питање именовања руководиоца за ФУК (83,67%), док је проценат оснивања РГ са задатком успостављања система ФУК бољи (79,59%). Остали ДКБС на централном нивоу на ова питања одговарају на начин сличан прошлогодишњем (65,38% за оба питања), док су корисници средстава РФЗО у складу са препоруком из претходног КГИ остварили боље проценте (60,76% и 56,12%). ДКБС на локалном нивоу имају руководиоца за ФУК именованог у 83,61% а РГ за ФУК у 86,34% случајева, док локална ЈКП имају 82,02% односно 84,86%.

АП је донет у 65,11% свих КЈС, односно 63,41% на централном и 66,79% на локалном нивоу. Све ООСО (100%) усвојиле су АП, док су министарстава са органима управе у саставу осетно боље оценили ово питање (63,27%), као и ЈП на централном нивоу (83,72%). Како би организације правилно користиле овај алат, подсећамо да је систем неопходно плански ажурирати и унапређивати и након испуњења активности које се односе на његово успостављање. Процент одговора ДКБС (68,85%) и ЈКП (74,76%) на локалном нивоу о усвајању АП је стабилан.

Знатно већи проценат КЈС од 60,23% (централни ниво – 58,04%, локални ниво – 62,34%) сачинило је мапе пословних процеса у 2023. години. Категорије ЈП на централном нивоу са 86,05%, ЈКП на локалном са 74,76%, односно органи локалне самоуправе са 80,33% исказују задовољавајуће показатеље, док се ООСО као и по највећем броју питања истиче са максималних 100%. Министарстава са органима управе у саставу остварила су значајан раст од 23,33%, с обзиром на то да је 78,72% припадника ове категорије субјеката, који редовно извештавају потврдно одговорило на питање које се односи на сачињавање мапа пословних процеса, а 77,55% у укупном проценту категорије. И даље је незадовољавајући број корисника средстава РФЗО који је сачинио мапе пословних процеса (44,30%).

Стратегију управљања ризицима је усвојило 68,58% (централни ниво – 69,05%, локални ниво – 68,21%), а регистар ризика сачинило је 56,67% КЈС (централни ниво – 54,84%, локални ниво – 58,44%). Усвајањем методолошког приступа управљању ризиком и изради кључног алата за добро управљање у виду регистра, ООСО представљају одличан пример организација (100% у оба случаја). Стање је незадовољавајуће када су у питању остали ДКБС на централном нивоу (51,28% и 47,44%), док су ИКБС побољшали проценте (68,45% и 54,24%). Напредак у континуитету приметан је у категорији министарстава са органима управе у саставу (73,47% и 75,51%), док је стање код ЈП стабилно у односу на прошли извештајни период (88,37% и 79,07%). На нивоу локала, 88,52% и 75,96% органа локалне самоуправе (ДКБС на локалном нивоу) је усвојило стратегију управљања ризицима, односно креирало регистар ризика. Ако се посматрају сви КЈС који су доставили ФУК извештај за 2023. годину (КЈС који се тек укључују у процес успостављања система и извештавање, најчешће имају ниже оцене па тиме утичу на укупан проценат), бележи се константно повећање оних који имају усвојену стратегију управљања ризицима (68,58% уместо 55,39%), односно сачињен регистар ризика (56,67% уместо 43,62%).

Чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе<sup>8</sup> прописана је обавеза да министарства, органи у саставу министарстава и посебне организације одреде унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању. Обавезу је до краја 2023. године испунило 48,00% министарстава, 37,50% органа управе у саставу, и 55,56% посебних организација, односно 46,27% ових организација.

Удео ИКБС у укупном проценту КЈС који извештавају о стању ФУК је изразито висок, а ова категорија редовно бележи просечно слабије резултате у односу на остале категорије КЈС. Највећи напредак се опет бележи управо у овој категорији, јер ове

---

<sup>8</sup> Уредба о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе („Службени гласник РС“, бр. 81 од 4. септембра 2007 – пречишћен текст, 69 од 18. јула 2008, 98 од 12. октобра 2012, 87 од 4. октобра 2013, 2 од 16. јануара 2019, 24 од 19. марта 2021.)

организације опредељивањем ресурса и спровођењем АП почињу да се приближавају нивоу КЈС са високим оценама.

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

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

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

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

б) Узимајући у обзир значај министарстава, од њих се захтевају виши стандарди од осталих категорија КЈС. Имајући наведено у виду, ситуација се може описати као незадовољавајућа, а на основу Табеле 3.

**Табела 3. Параметри успостављања система ФУК у министарствима**

Министарства	Стратегија управљања ризицима	Регистар ризика	Мапе пословних процеса
Министарство финансија	✓	✓	✓
Министарство привреде	✓	✓	✓
Министарство заштите животне средине	✓	✓	✓
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	✓	✓	✓
Министарство рударства и енергетике	✓	✓	✓
Министарство правде	✓	✓	✓
Министарство државне управе и локалне самоуправе	✓	✓	✓
Министарство унутрашњих послова	✓	✓	✓
Министарство одбране	✓	✓	✓
Министарство за европске интеграције	✓	✓	✓
Министарство здравља	✓	✓	✓
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	✓	✓	✓
Министарство спорта	✓	✓	✓
Министарство за бригу о селу	✓	✓	✓
Министарство туризма и омладине	✓	✓	✓
Министарство информисања и телекомуникација	✓	✓	✓
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	✗	✗	✓
Министарство унутрашње и спољне трговине	✗	✗	✓

Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	✗	✗	✓
Министарство спољних послова	✗	✗	✓
Министарство просвете	✓	✓	✗
Министарство за бригу о породици и демографију	✗	✗	✗
Министарство културе	✗	✓	✓
Министарство науке, технолошког развоја и иновација	✗	✗	✗
Министарство за јавна улагања	✗	✗	✓

Од 25 министарстава два (Министарство науке, технолошког развоја и иновација и Министарство за бригу о породици и демографију) нема ни један од три основна резултата успостављања система ФУК, односно, нема сачињене мапе пословних процеса, регистар ризика као ни стратегију управљања ризицима.

в) Организационо успостављање система ФУК када је у питању категорија ЈП на централном нивоу приказано је у Табели 4.

**Табела 4. Параметри успостављања система ФУК у ЈП на централном нивоу**

ЈП	Достављање извештаја о систему ФУК	Стратегија управљања ризицима	Регистар ризика	Мапе пословних процеса
„Пошта Србије“ Београд	✓	✓	✓	✓
ЈП за газдовање шумама „Србијашуме“ Београд	✓	✓	✓	✓
„Путеви Србије“ Београд	✓	✓	✓	✓
„Србијагас“ Нови Сад	✓	✓	✓	✓
„Службени гласник“	✓	✓	✓	✓
„Завод за уџбенике“	✓	✓	✓	✓
„Емисиона технике и везе“	✓	✓	✓	✓
„Национални парк Тара“	✓	✓	✓	✓
„Национални парк Фрушка Гора“	✓	✓	✓	✓
„Национални парк Ђердап“	✓	✓	✓	✓
„Скијалишта Србије“	✓	✓	✓	✓
„Јавно предузеће за склоништа“	✓	✓	✓	✓
ЈВП „Србијаводе“	✓	✓	✓	✓
„Нуклеарни објекти Србије“	✓	✓	✓	✓
„Југоимпорт – СДПР“	✓	✓	✓	✓
„Електроурежа Србије“ а.д.	✓	✓	✓	✓
„Транснафта“	✓	✓	✓	✓
„Железнице Србије“ а.д.	✓	✓	✓	✓
„Србија Карго“ а.д.	✓	✓	✓	✓
„Инфраструктура Железнице Србије“ а.д.	✓	✓	✓	✓



„Електродистрибуција Србије“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Коридори Србије“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Просветни преглед“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Дипос“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Резерват Увац“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Парк Палић“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Аеродроми Србије“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Транспортгас Србија“ д.о.о.	✓	✓	✓	✓
„Западна Морава“ д.о.о. Краљево	✓	✓	✓	✓
„Галовица“ д.о.о. Земун	✓	✓	✓	✓
„Средњи Банат“ д.о.о. Зрењанин	✓	✓	✓	✓
ДТД „Северна Бачка“ д.о.о. Суботица	✓	✓	✓	✓
„Државна лутрија Србије“ д.о.о.	✓	✗	✗	✗
„Србијавоз“ а.д.	✓	✗	✗	✓
„Национални парк Копаоник“	✓	✗	✗	✗
„Тамиш Дунав“ д.о.о. Панчево	✓	✗	✓	✓
„Сибница“ д.о.о. Београд	✓	✗	✗	✗
„Мрежа Мост“	✓	✓	✗	✗
„Метохија“ д.о.о.	✓	✓	✓	✗
„Тврђава Голубачки град“ д.о.о.	✓	✓	✗	✗
„Електропривреда Србије“	✓	✓	✗	✓
„Стара планина“	✓	✓	✗	✓
ПЕУ „Ресавица“	✓	✓	✗	✓
„Парк природе "Мокра Гора" д.о.о.	✗	/	/	/
Водопривредно друштво „Сава“ Шабац	✗	/	/	/
„Шајкашка“ д.о.о. Нови Сад	✗	/	/	/
„Ерозија“ д.о.о. Ниш	✗	/	/	/

На основу наведених података у Табели 4 уочава се да 3 ЈП (6,98%) није задовољило ни један од три поменућа основна захтева процеса успостављања система ФУК („Државна лутрија Србије” д.о.о. Београд, ЈП „Национални парк Копаоник”, Копаоник и Водопривредно привредно друштво Сибница д.о.о. Београд).

г) На нивоу локалне самоуправе, односно ДКБС (28 градова), стање по питању основних компоненти организационог успостављања система ФУК приказано је у Табели 5.

**Табела 5.** Параметри успостављања система ФУК у градовима

Градови	Достављање извештаја о систему ФУК	Стратегија управљања ризицима	Регистар ризика	Мапе пословних процеса
Београд	✓	✓	✓	✓
Нови Сад	✓	✓	✓	✓
Ниш	✓	✓	✓	✓
Суботица	✓	✓	✓	✓
Крагујевац	✓	✓	✓	✓
Крушевац	✓	✓	✓	✓
Врање	✓	✓	✓	✓
Кикинда	✓	✓	✓	✓
Панчево	✓	✓	✓	✓
Сремска Митровица	✓	✓	✓	✓
Пирот	✓	✓	✓	✓
Пожаревац	✓	✓	✓	✓
Прокупље	✓	✓	✓	✓
Јагодина	✓	✓	✓	✓
Ужице	✓	✓	✓	✓
Зрењанин	✓	✓	✓	✓
Бор	✓	✓	✓	✓
Чачак	✓	✓	✓	✓
Вршац	✓	✓	✓	✓
Шабац	✓	✓	✓	✓
Сомбор	✓	✓	✓	✓
Нови Пазар	✓	✗	✗	✗
Лозница	✓	✓	✓	✗
Ваљево	✓	✓	✗	✗
Лесковац	✓	✓	✓	✗
Краљево	✓	✓	✗	✓
Смедерево	✓	✓	✗	✓
Зајечар	✓	✓	✓	✗

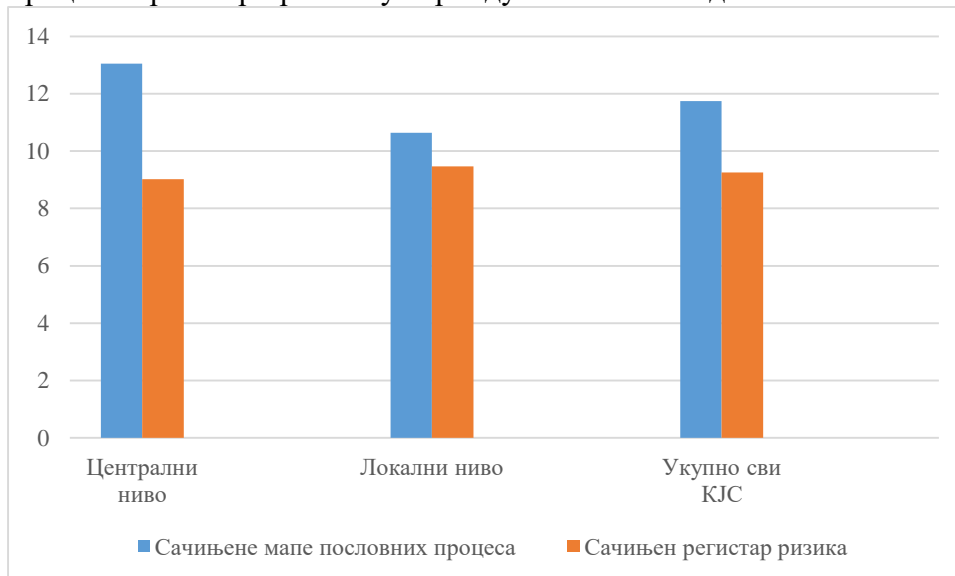
На основу наведених података се може уочити да Град Нови Пазар није задовољио ни један од три поменута основна захтева процеса успостављања система ФУК.

## Динамика успостављања система ФУК у РС

Организационо успостављање система ФУК сагледава се посматрањем само КЈС на централном и локалном нивоу који редовно извештавају. Анализом стопа раста свих КЈС у РС у периоду 2022-2023. године видљив је даљи напредак. У делу организационог успостављања система које подразумева именовање руководиоца за ФУК и оснивање РГ забележен је пораст од 5,35%, односно 6,68%. Највећи проценат укупног напретка везан је за доношење мапа пословних процеса (11,74%) и АП (10,07%). Такође, евидентан је напредак и када је реч о усвајању стратегије управљања ризицима (8,52%), а израђен регистар ризика има 9,25% више организација јавног сектора.

Кретање (стопа раста) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2022-2023. године илустровано је у Графикону 3.

**Графикон 3.** Стопе раста (у %) удела КЈС код којих су сачињене мапе пословних процеса и регистри ризика у периоду 2022-2023. године



Напредак у броју организација које имају израђене мапе пословних процеса на централном нивоу (13,05%) резултат је пре свега појачане активности министарстава са органима управе у саставу (23,33%), ИКБС (16,39%), категорије других и осталих КЈС без ЈП (11,86%) и корисника средстава РФЗО са 12,22%. Категорија остали ДКБС бележи незнатан пад од 2,33% по овом питању.

ООСО у смислу праћења динамике успостављања ФУК је пасивна категорија имајући у виду да је по свим питањима остварен максималан проценат, те простор за евентуални напредак на овај начин није могуће бројчано изразити, већ се то може утврдити сагледавањем квалитета успостављеног система ФУК. На централном нивоу, напредак у виду израде регистра ризика најосетливији је код категорија други и остали КЈС без ЈП (14,55%), ИКБС (12,24%) и министарстава са органима управе у саставу (9,09%).

У изради мапа пословних процеса на локалном нивоу, активне су категорије осталих КЈС са растом од 9,18% и ДКБС са 4,44%, док посебан напредак од 15,06% бележи категорија ИКБС који је утицао да сви КЈС на локалном нивоу имају раст од 10,64%. Са друге стране, за регистар ризика забележен је раст од 9,46% укупно за локал, највише

код ИКБС (12,70%), затим 7,18% код осталих КЈС, док су ДКБС имали најскромнији напредак (6,45%).

Приоритетни КЈС по питању организационе успостављености система ФУК већ имају релативно високе просечне оцене, али имајући у виду њихов значај са аспекта бројних индикатора којима РС иступа у преговорима са ЕУ и то да за друге категорије КЈС представљају огледну групу, потребно је да наставе са израдом кључних докумената и унапређењем ФУК алата. Посматрајући све КЈС из ове категорије, усвојен АП има 85,71%, стратегију управљања ризицима 84,76%, док сачињене мапе пословних процеса у организацији из ове групе има 84,76% а регистар ризика 79,05%. Осим када је у питању именовање руководиоца за ФУК, где је забележен пад од 2,20%, по свим осталим параметрима остварен је раст. Мапе пословних процеса има 6,10% више приоритетних КЈС који редовно достављају извештаје, АП 5,33%, а стратегију управљања ризицима и регистар ризика 3,53% односно 3,85% више у односу на претходни извештајни период.

Пораст броја лица односно радних група задужених за ФУК којима су утврђени задаци са роковима за извршење износи 7,35%, тј. 74,24% у 2023. години код оних који редовно извештавају, док се укупно гледано, Приручник за ФУК у оквиру активности на успостављању и развоју система интерних контрола користи 4,30% више.

За изградњу ефективних система интерних контрола који руководству може бити алат за доношење одлука, добијање прецизних и правовремених информација, квалитетно планирање и праћење рада и постигнутих резултата, односно за ублажавање негативних последица угрожавајућих околности, потребно је да направити здраву основу која се огледа у одређивању лица, додељивању улога и задатака и као утврђивању планова за успостављање и развој система.

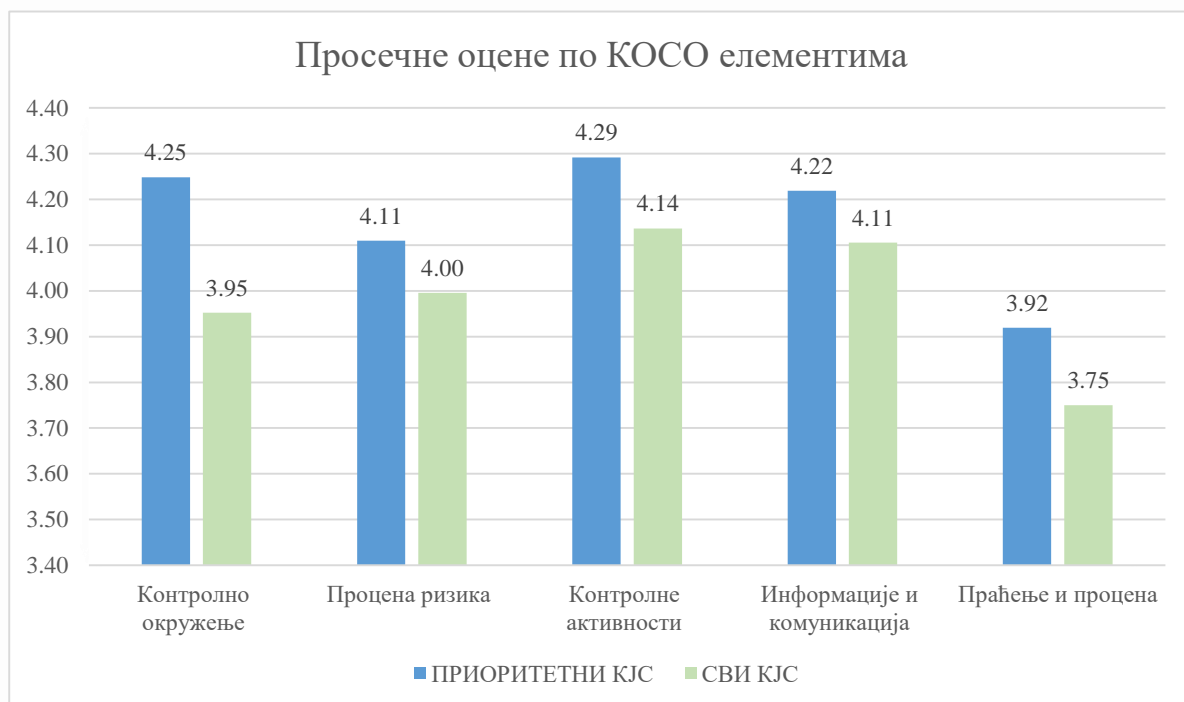
Ако се у обзир узму све категорије КЈС и свих осам питања из овог дела упитника, то даје наду да је систем интерних контрола схваћен на прави начин и да ће се овај позитиван тренд наставити, имајући у виду да је остварен раст по свим појединачним питањима, тј. 6,77% у просеку за сва питања.

#### **2.1.4 Самооцењивање – КОСО оквир**

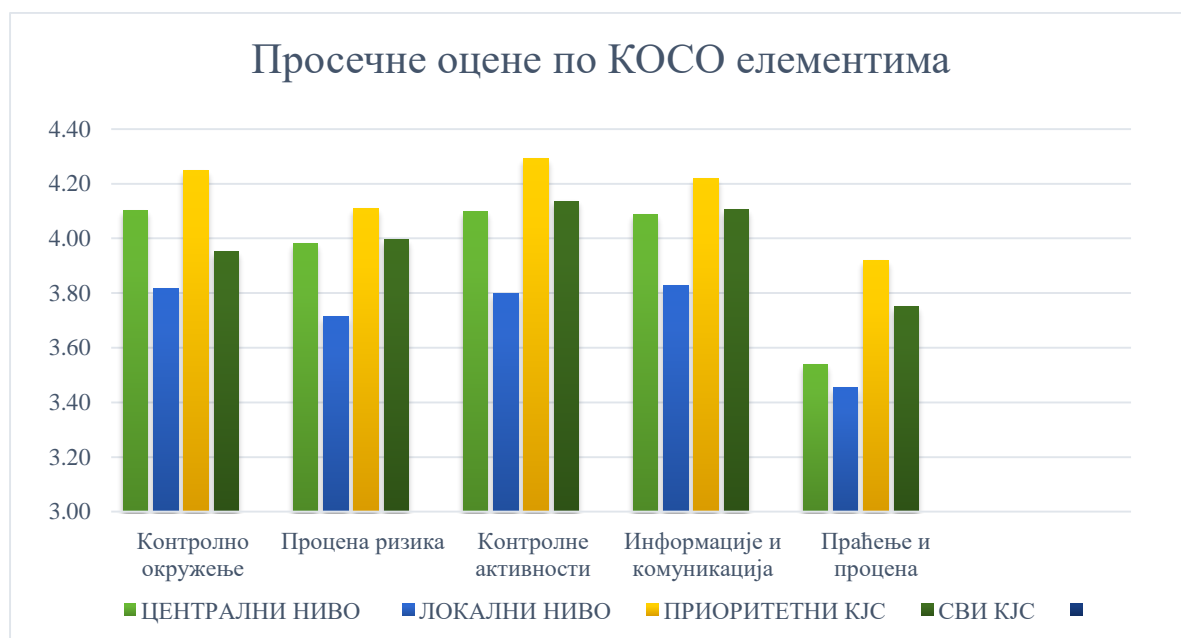
У овом делу разматрамо резултате (путем просечних оцена самооцењивања КЈС) и проценат спровођења појединих захтева по принципима и елементима КОСО оквира на основу анализе података КЈС који су пристигли, односно оних КЈС који су доставили ФУК извештај.

КЈС су у просеку оценили са 3,99 ниво примене КОСО принципа, што нам указује да и даље постоји простор за његово унапређење (распон просечних оцена је од 3,75 до 4,14), али ако посматрамо само приоритетне кориснике који су успостављен систем оценили са 4,16 (3,92 – 4,29), можемо бити задовољни успостављеним системом ФУК мада и код ове групе корисника има простора за даље унапређивање система ФУК.

**Графикон 4.** Просечне оцене система ФУК по КОСО елементима за приоритетне кориснике и све КЈС



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



- 1) **Контролно окружење**, као први КОСО елемент, представља унутрашње уређење и креира дисциплину, а самим тим представља и основ за успостављање и функционисање система ФУК. Оно се односи на дефинисање стандарда, процеса и структуре у организацији. Просечна оцена овог елемента износи 3,95 и спада у слабије оцењене елементе, ипак када су у питању приоритетни КЈС – просечна оцена

је 4,25 и друга је по реду када је ова група КЈС у питању. У наставку су приказане оцене за сваки од принципа овог елемента:

а) Ниво демонстриране посвећености интегритету и етичким вредностима је оцењен са 4,02.

Стандарде понашања (кодекс понашања који је у складу са прописима, етичким нормама и вредностима организације) је дефинисало 87,76 руководства КЈС. О њима је информисано 81,32% запослених, екстерних партнера организације и корисника услуга/грађана, 78,49% је прописало мере за њихово непоштовање, док чак 80,50% КЈС прати њихово поштовање. Адекватне мере за евентуално непоштовање стандарда понашања (нпр: разговор, опомена, скретање пажње, дисциплинске мере, отказ, итд.) примењује 86,94% КЈС. Само 41,87% КЈС редовно организује обуке за запослене и посебно за новозапослене из области интегритета, етичких вредности и културе организације. Код 74,02% КЈС потенцијални сукоби интереса, корупција и начин поступања су дефинисани правилима, док је 81,69% дефинисало јасна правила у вези са узбуњивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са кршењем прописа и људских права, вршењем јавног овлашћења противно сврси због које је поверено, опасностима по живот, јавно здравље, безбедност, животну средину, као и ради спречавања штете великих размера. Механизам за пријаву, евидентирање на једном месту и одлучивање поводом сумњи на корупцију, преваре, грешке у финансијском извештавању, неправилности у вези са уговарањем, неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација и остале неправилности постоји код 64,57% КЈС. Периодично анализира податке о поштовању стандарда понашања и по потреби ажурира/унапређује политике, комуникацију, обуке, механизме за превенцију и детекцију, као и мере у случају кршења стандарда понашања 46,71% КЈС. Изузетно висок проценат руководства КЈС – 91,32% сопственим понашањем, поштовањем закона, прописа, интерних аката, стандарда понашања, начином на који руководи, професионалним приступом и залагањем итд., даје пример другима. Ипак, проценат руководства КЈС који је определило ресурсе (компетентни кадар, време, пажњу и друге ресурсе) за развој ФУК би могао и требао бити већи од тренутних 62,05%.

б) Захтев за постојањем независног, компетентног и ефективног надзора је применљивији на привредна друштва и установе него на органе власти. Просечна оцена овог принципа је 3,76 и то је најнижа оцена у оквиру првог КОСО елемента.

Код 65,57% КЈС постоји орган/тело за надзор (надзорни/управни одбор), а 62,05% надзире/прати функционисање свих компоненти ФУК (бави се етиком, ресурсима, циљевима и плановима, ризицима, контролама, извештавањем, слабостима система, пословањем и функционисањем организације). Да њих чине компетентни појединци са комплементарним знањима и искуствима, који могу објективно и критички да анализирају функционисање организације проценило је 71,38% КЈС, док их, према процени, 93,52% сачињавају чланови који нису у сукобу интереса, а чак 74,72% ових органа/тела анализира евентуалне слабости и даје сугестије за унапређење квалитета управљања. Само 5,57% органа/тела за надзор формирало је одбор/комисију за ревизију, док 10,79% директно комуницира са интерном, односно 11,70% са екстерном ревизијом, а чак 51,81% посебно прати високоризичне области (трансакције велике новчане вредности, сложени послови итд.).

в) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – овај принцип даје увид у то како руководство успоставља организациону структуру, линије извештавања и одговарајуће надлежности у функцији остваривања циљева. Ово је најбоље оцењен принцип, не само у оквиру овог елемента, већ ако посматрамо све елементе и његова оцена износи 4,39.

Успостављену организациону структуру која је адекватна за управљање организацијом и остваривање циљева има 92,74% КЈС, 88,72% има јасно дефинисане линије надлежности, делокруг рада и одговорности унутрашњих организационих јединица. Висок проценат КЈС – 81,96% има дефинисану одговорност руководства за остваривање циљева и управљање ризицима. Јасне линије извештавања по хоризонтали и вертикали које обезбеђују адекватно вршење надлежности и одговорности, као и адекватне токове информација за управљање организацијом и остваривањем циљева успоставило је 75,39% КЈС. Описи послова за свако радно место постоје код 96,53% КЈС, док су о својим обавезама и одговорностима у организацији упознати сви запослени код чак 96,99% КЈС. Јасна правила за пренос овлашћења постоје код 77,17% КЈС, у 83,15% КЈС руководства делегирају овлашћења/надлежност, а 75,98% КЈС по потреби врше прилагођавања организационе структуре, у складу с новонасталим околностима и утврђеним слабостима.

г) Организациона структура са дефинисаним овлашћењима и одговорностима – четврти принцип приказује како организација показује своју посвећеност привлачењу, развоју и задржавању компетентних појединаца и оцењен је са 3,83.

Код скоро свих КЈС је утврђен ниво потребних знања и вештина за свако радно место, односно овај проценат износи 96,76%. Провера квалификација, знања и претходног радног искуства кандидата за запослење се врши код 72,74% КЈС, редовно се разматрају/оцењују компетенције запослених код 53,93%, адекватан број и структура запослених постоји код 55,16% КЈС. Анализу потреба за обуком запослених обавља 66,99% КЈС, евиденције о обукама за сваког запосленог постоје код 68,40% КЈС, 85,30% КЈС обезбеђује развој компетенција запослених (обуке, семинари, студијска путовања итд.), док само 22,05% КЈС има механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова. Процент КЈС који прате и анализирају флукуацију запослених и предузимају адекватне мере износи 40,05%, планови и процедуре за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених постоје код 57,76%, пракса примопредаје дужности за сва радна места постоји код 62,79% КЈС, а редовна процена будућих кадровских промена се врши код 62,05% КЈС.

д) Појединачна одговорност запослених за испуњавање задатака односно принцип који приказује како организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК КЈС су у просеку оценили са 3,76.

Појединачна одговорност свих руководиоца за остваривање циљева, као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени је јасно дефинисана код 86,39% КЈС а чак 97,44% запослених је упознато са својим радним задацима. Дефинисане су мере радног учинка и механизми подстицаја за извршење радних задатака код 53,61% КЈС док се ефективност ових мерила редовно оцењује и врши прилагођавање у случају потребе ефективности мерила радног учинка и механизма подстицаја код 39,77% КЈС, 46,53% редовно оцењује радни учинак, а 52,33% врши се подстицање запослених у складу са радним учинком, док је за нијансу бољи проценат када је у питању

напредовање (унапређење) запослених у организацији засновано на јасним и позитивним критеријумима које узима у обзир претходни радни учинак (54,93%). Руководство 62,79% КЈС процењује ниво оптерећења/притиска којем су изложени запослени, а евентуално прекомерно оптерећење се распоређује.

2) **Процена ризика** обухвата идентификовање, процену и одговор на потенцијалне догађаје и ситуације који могу имати негативан ефекат на остваривање циљева КЈС. Просечна оцена овог елемента износи 4,00 (4,11 код приоритетних). У наставку су приказане оцене за сваки од принципа другог КОСО елемента:

а) Дефинисање јасних циљева – односно принцип у ком пратимо како организација утврђује циљеве који су довољно јасни да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве. Просечна оцена овог принципа је 4,09 и он је уједно и најбоље оцењен принцип овог елемента.

Високи проценти су очигледни код свих тврдњи па тако: 77,85% стратешких циљева организација је усклађено са циљевима из докумената јавних политика, 77,63% оперативних циљева произилазе из стратешких циљева, 60,55% циљева су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T“ принципу). Ипак проценат би могао бити већи када су у питању КЈС код којих циљеви представљају основ за алокацију ресурса пошто он износи 59,59. Висок проценат КЈС – чак 92,05 има приходе и расходе пројектоване и планиране у складу са утврђеним циљевима организације. Прихватљив ниво одступања од утврђених циљева има 61,60% организација, а код 89,27% циљеви су усклађени са законима и другим прописима, као и професионалним стандардима.

б) Принцип – Идентификација и анализа ризика за остваривање датих циљева, а с тим повезано и разматрање расположивих управљачких опција (потенцијалних одговора на ризик), односно начин на који организација идентификује и анализира ризике који могу утицати на остваривање циљева је оцењен просечном оценом 3,68 и то је најниже оцењен принцип овог елемента.

Идентификацију и процену ризика који могу: угрозити остваривање оперативних (пословних) циљева врши 76,48% КЈС; довести до неправовременог, непотпуног или нетачног извештавања (финансијског и нефинансијског), односно до тога да извештавање не буде у складу са законима, прописима и релевантним стандардима (рачуноводствени стандарди итд.) и потребама организације врши 77,49% КЈС; довести до непоштовања закона и других прописа – 83,74%; а оних који могу угрозити ресурсе/имовину организације – 78,13%. Ништа од наведеног по питању идентификације и процене ризика не врши чак 11,51% КЈС али ипак треба истаћи да је њихов број опао за 15,61% у односу на прошлу годину у групи КЈС која редовно извештава. Идентификацију и процену ризика редовно и на свим нивоима и у свим организационим деловима врши редовно 61,10% КЈС, 66,48% руководства организације редовно добија информације о ризицима, док се код 65,39% КЈС ризици редовно разматрају на састанцима руководства. Код 64,20% КЈС процена ризика подразумева процену вероватноће настанка и процену утицаја ризика, док 69,77% КЈС сматра да су кључни ризици јасно дефинисани. Руководство 64,06% КЈС доноси одлуке како одговорити на ризике (третирање, толерисање, трансферисање/подела, укидање/одустајање од ризичног циља) на основу процене ризика, ефекта и трошкова смањивања нивоа ризика а 61,96% одређује рокове за реализацију одлуке. Процент КЈС



који прати резултате активности за свођење ризика на прихватљив ниво износи 58,36 а нешто нижи проценат је оних које су идентификовале ризике, њихову процену и одабрани одговор на ризик документовали (нпр. регистар ризика) и он износи 52,10. Процент који би требао да се повећа се односи на организације које редовно (најмање једном годишње) у случају релевантних новонасталих околности врше адекватна ажурирања регистра ризика – он износи 61,97%. И код ових тврдњи – чак 12,65% КЈС не ради ништа – што је прилично велики проценат. Иако је ово најслабије оцењен принцип овог елемента релативно високи проценти указују да су ризици нешто чиме КЈС посвећују одговарајућу али и даље недовољну пажњу.

в) Процена ризика од преваре, односно, принцип у коме организација разматра ризик од преваре је оцењен са 3,80.

Чак 71,83% КЈС процењује ризик од намерног нетачног и непотпуног финансијског и нефинансијског извештавања, а 67,26% процењује ризик од неовлашћеног намерног присвајања, употребе или отуђења имовине организације. Ризик од корупције процењује 66,16% КЈС док 63,15% израђује план интегритета. Ипак, треба истаћи да чак 9,41% КЈС не ради ништа од напред наведеног па је потребно у наредном периоду пронаћи начин да се овај проценат смањи.

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

На тврдње да идентификација и процена ризика у организацији подразумева праћење и анализирање (идентификација, процена и последице): промена у спољном регулаторном окружењу потврдно је одговорило 88,40% КЈС; промена у спољном физичком окружењу (природне непогоде, итд.) – 67,12% КЈС; промена на тржишту – 59,32% КЈС; појаве нових технологија – 61,37% КЈС; значајних промена у начину на који организација обавља делатност (промена модела функционисања/пословног модела, увођење нових технологија итд.) – 60,18%; промена у руководству организације – 63,56%; промена у броју и структури запослених – 78,68%; статусних промена организације – 50,50% а промена у организационој структури и линијама извештавања – 56,26% КЈС, док 6,58% КЈС није урадила идентификацију и процену ризика). Код 37,99% КЈС делегирана су задужења за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољној средини, док 82,97% КЈС редовно и у складу са потребама/околностима информишу надлежна лица/органа о унутрашњим и спољним променама које могу значајно утицати на остваривање циљева функционисање организације. Ништа од наведеног означило је 15,43% КЈС па би дубљом анализом требало утврдити разлоге зашто овај проценат није мањи.

3) Трећи КОСО елемент, односно, *контролне активности* су усмерене на свођење ризика на прихватљив ниво и спроводе се кроз политике и процедуре. Обезбеђују континуитет пословања и спроводе се у целој организацији, на свим нивоима и функцијама и од стране свих запослених, у складу са утврђеним процесом и описом посла. Просечна оцена овог елемента је највиша (4,14) и када су сви КЈС у питању и када посматрамо само приоритетне КЈС (4,29) – и у односу на претходни период када је овај елемент био на трећем месту, показује да је свест о значају контрола порасла код КЈС. Оцене сва три принципа овог елемента су дати у наставку:

а) Принцип по коме организација у јавном сектору врши одабир и развија контролне активности (политике, процедуре, мере, активности, поступке, правила) које доприносе својењу ризика за остваривање циљева на прихватљив ниво је оцењен са 3,90.

Да су у организацији идентификовани и описани кључни пословни процеси, односно, оперативни процеси (пословни процеси непосредно усмерени на испуњавање сврхе постојања потврдило је 89,68% КЈС; процеси подршке (финансије, кадрови, ИТ подршка итд.) 84,43% КЈС; управљачки процеси (планирање, контрола итд.) 82,33%; док само 4,75% КЈС није идентификовало и описало ништа од наведеног. Процент КЈС који су идентификовали делове пословних процеса у којима су потребне контролне активности износи 73,61, код 61,87% КЈС се одређују адекватни кадрови (профил људи) за одабир, развој и имплементацију контролних активности, док одабир и развој контролних активности за све ризике за које је руководство донело одлуку да се тако третирају врши половина КЈС, односно њих 50,46%. Процену ефективности и ефикасности (делотворност/корист и трошкови) различитих типова контролних активности спроводи 44,06% КЈС; одабране и развијене контролне активности које укључују микс различитих контрола, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских има 46,12% КЈС; 51,64% КЈС одређује рокове за имплементацију конкретних контролних активности, док 58,68% КЈС има документоване контролне активности у организацији (мапе процеса, писане процедуре итд.) – али пожељно би било да овај проценат буде већи. Прилично висок проценат КЈС – 70,87% спроводи у организацији и недокументоване контролне активности, односно тврди да постоје неписане процедуре у организацији. Код 72,97% КЈС контролне активности су присутне на различитим нивоима у организацији КЈС. Ипак чак 8,13% КЈС нема ништа од напред наведених опција што је релативно висок проценат. Код 71,05% КЈС исто лице не обавља истовремено две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (раздвајање дужности), док је код 43,38% КЈС уведен алтернативни контролни механизам (нпр. појачан надзор, други пар очију и сл.) у случају да у организацији није могуће спровести адекватно раздвајање дужности. Трансакцију/извештај пре извршења контролише/проверава особа која није првобитно обрађивала односно припремала трансакцију (принцип „четири ока“) код 70,27% КЈС. Висок проценат КЈС – 75,89 има дефинисане поступке и правила којима је осигурана безбедност информација, 83,47% КЈС је дефинисало поступке и правила који обезбеђују да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима, 89,91% КЈС периодично врши срањивање имовине са књиговодственим подацима, а припремљене планове за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање) има 64,84% КЈС.

б) Принцип који се односи на одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре је оцењен са 4,06 и то је највиша просечна оцена овог елемента.

Процент КЈС који су одабрале и развиле: контролне активности које помажу да се обезбеди потпуност, тачност и доступност информација путем ИТ обраде података износи 80,05; контролне активности усмерене на заштиту поверљивости и интегритета информација (неовлашћена промена/манипулација подацима, крађа, nanoшеће штете итд.) има 78,49% КЈС; контролне активности усмерене на обезбеђивање процеса набавке, одржавања и развоја ИТ инфраструктуре – 68,81% КЈС; контролне активности које обезбеђују приступ ИТ инфраструктури искључиво овлашћеним корисницима у

складу са надлежностима је код 80,41% КЈС, а процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд. има 65,16% КЈС, а чак 7,21% КЈС није означило ништа од наведеног. Када су у питању ИТ системи и апликације у које су уграђени контролни механизми приликом: уноса података има 88,08% КЈС; обраде података – 85,53% а излаза информација – 79,45% КЈС. Релативно висок проценат КЈС нема уграђене контролне механизме у ИТ системима и он износи 9,45%.

в) Принцип спровођења контролних активности кроз политике (у којима су дефинисана очекивања) и кроз процедуре (којима се те политике реализују) је оцењен са 3,87 и ово је најниже оцењен принцип овог елемента.

Да је организација утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности потврдило је 89,50% КЈС а оне за политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности – њих 73,79%. Документоване/писане процедуре за кључне пословне процесе постоје код 80,87% КЈС, док код 74,43% КЈС процедуре за кључне процесе јасно дефинишу конкретне кораке/радње и њихов редослед. Процент КЈС код којих је јасно у ком моменту, којој фази пословног процеса или транзиције се контрола обавља је 67,31%, а 72,15% КЈС има утврђено ко је надлежан и одговоран за спровођење сваке контролне активности. Да се у пракси, контролне активности спроводе благовремено у складу са процедурама сагласно је 71,10% КЈС, да надлежна и одговорна лица благовремено спроводе корективне радње, односно исправљају грешке/пропусте уочене током спровођења контролних активности – 68,63% а само код 40,78% КЈС је познато како се бележи и извештава о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура. Нешто изнад половине, односно 51% КЈС периодично преиспитује и по потреби редизајнира контролне активности – а овај проценат би свакако требао да буде већи. Треба истаћи и да 4,75% КЈС не спроводи ништа од наведеног.

4) **Информације и комуникација** – принципи четвртог КОСО елемента се односе на потребу да организација а) прибавља или генерише и користи релевантне и квалитетне информације, односно да б) интерно и в) екстерно комуницира све информације неопходне у области интерних контрола. Просечна оцена овог елемента је 4,11 и одмах је иза оцене елемента контролне активности (код приоритетних КЈС је на трећем месту и износи високих 4,22).

а) Принцип прибављање или генерисање и коришћење релевантних и квалитетних информација је оцењен са 4,00.

Да су идентификоване информације битне за пословање организације и функционисање ФУК потврдило је 76,58% КЈС, конкретне потребе за информацијама организационих јединица и запослених идентификоване су код 73,15% КЈС, док код 62,74 % организација редовно идентификује и процењују промене потреба за информацијама. Приликом прикупљања и обраде информација 85,11% КЈС води рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности и сл., а 65,94% организација је идентификовало релевантне и поуздане унутрашње и спољње изворе података. Код 51,55% КЈС процењују се користи и трошкови прибављања и употребе информација приликом успостављања и одржавања система информација и комуникације, 73,47% има систем за обраду података који обезбеђује квалитетне

(адекватне, актуелне, правовремене, тачне и потпуне информације), 81,64% организација је успоставило систем који омогућава да су информације лако доступне запосленима којима су потребне а код 85,39% КЈС онемогућен је неовлашћен приступ информацијама (заштита различитог степена поверљивости/осетљивости информација). Висок проценат – 86,99% КЈС обезбедило је чување информација дуже време док је систем прикупљања, обраде и дистрибуције информација редовно процењиван и по потреби унапређиван ради обезбеђивања квалитетних информација код 58,22% КЈС. Ипак 4,25% КЈС нема ништа од наведеног.

б) Принцип који се односи на интерну комуникацију, односно како организација интерно комуницира информације, укључујући и циљеве и одговорности/задатке у области ФУК оцењен је са 4,01 што је најбоље оцењен принцип четвртог КОСО елемента.

Да постоји ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације који запосленима омогућава да интерно добијају информације неопходне за обављање посла сагласно је 91,42% КЈС, да су новозапослени и запослени на новим позицијама упознати са својим задацима и одговорностима (обезбеђене су обуке, упутства, смернице, процедуре, менторство...) потврдило је 86,53% КЈС, код 93,20% КЈС запослени су упознати са циљевима организације, док редовно сачињавање извештаја за руководство (остваривање циљева, прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, разлози који онемогућавају/спречавају постизање планираног итд.) постоји код 90,59% КЈС. Хитне и кључне информације се брзо комуницирају код 91,51% КЈС, посебне линије комуникације за жалбе, примедбе, пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (унутрашње узбуњивање и сл.) успостављене су код 73,33% КЈС, али централизовано бележење информација о понашањима која нису складу са стандардима (укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.) има само 41,87% КЈС. Нешто виши проценат – 44,93 КЈС врши анализу/процену информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве. Процент КЈС који редовно процењују адекватност постојећег система комуникације (процедуре, методе итд.), а по потреби врше неопходна унапређења износи 55,75. Да нема ништа од наведеног потврдило је само 1,10% КЈС.

в) Принцип који се односи на екстерну комуникацију – како организација комуницира са спољним странама/актерима о питањима која су релевантна за функционисање ФУК је оцењен са 3,84. То је и најлошије оцењен принцип КОСО елемента информације и комуникација.

Ефикасан и ефикасан систем екстерне комуникације правовремених и релевантних информација који обезбеђује потребну проактивну транспарентност према државним органима, цивилном сектору, корисницима услуга, грађанима и другим спољним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на веб-сајту и сл.) успостављен је код 89,27% КЈС, процедура/правило за одобравање званичне екстерне комуникације (извештаји, обавештења, саопштења итд.) пре објављивања информација постоји код 75,34% КЈС, отворени канали комуникације путем којих корисници услуга, грађани, пословни партнери и друге екстерне заинтересоване стране могу у директном контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. (кориснички сервис/подршка и сл.) постоји код 82,92% КЈС. Код 58,86% КЈС постоје посебне линије комуникације за пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и

поверљивост (узбуњивање и сл.), руководство 69,09% КЈС добија и разматра информације које потичу из екстерних извора, а релевантне су за ФУК и остваривање циљева организације, док само 54,77% управних/надзорних одбора добија информације о резултатима процене ФУК коју су вршиле екстерне организације/лица, информације о променама у законима/прописима итд. Постојеће процедуре и методе екстерне комуникације се редовно анализирају и по потреби унапређују/ажурирају код 51,23% КЈС а само 3,93% КЈС нема ништа од наведеног.

5) **Праћење (надзор) и процена** се односе на спровођење механизма за надгледање система ФУК и последњи су тј. пети елемент КОСО оквира. Као и у претходном периоду, ово је најниже оцењен елемент КОСО оквира и када су сви КЈС у питању – износи 3,75, али и када су приоритетни КЈС у питању – 3,92.

а) Принцип који се односи на активности процене стања и функционисања система интерних контрола начин на који организација врши избор, развија и спроводи сталне и/или посебне оцеде да би се утврдио да ли су компоненте интерне контроле (елементи ФУК) успостављени и да ли функционишу има просечну оцену 3,59. Оба принципа овог елемента имају најниже просечне оцене у односу на све остале принципе (остала четири елемента) с тим да је просечна оцена овог принципа за нијансу виша од наредног, али овај елемент и даље остаје са најнижим оценама и захтева да се фокус на њега стави у наредном периоду – односно, на то како унапредити функције овог елемента.

Да ли се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке, односно да ли се у пракси контролне активности заиста спровode прати 82,24% КЈС, да ли контролне активности функционишу на предвиђен начин прати 74,93% руководиоца и осталих запослених КЈС, остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају прати 88,26% руководиоца КЈС, 97,08% руководиоца КЈС прати поштовање закона и прописа док 87,08% руководства редовно/благовремено од запослених добија информације о остваривању (или неостваривању) радних задатака, ризицима, неправилностима и сл. Разлози евентуалног неостваривања циљева се анализира код 76,12% КЈС, док је самооцењивање ФУК (независно од процеса годишњег извештавања) вршено у извештајном периоду спровело само 24,66% КЈС. Да ли су забележени изузеци, односно одступања од утврђених процедура и правила оправдани процењује 39,41% КЈС, у случају да су изузеци чести, 37,49% руководства КЈС преузима активности поводом тога (нпр. измене процедура, скретање пажње), процена безбедносних информација и/или ИТ инфраструктуре у извештајном периоду је вршена код 42,05% КЈС, а код 43,74% КЈС се прати реализација активности предвиђених акционим планом за ФУК и анализирају се разлози евентуалног одступања од акционог плана. Функција интерне ревизије је успостављена само код 26,67% КЈС, а код 20,68% КЈС у извештајном периоду је извршена интерна ревизија, док је у истом периоду код 36,48% КЈС извршена екстерна ревизија (ДРИ и/или екстерна ревизија коју је вршила независна ревизорска кућа).

б) Принцип који се односи на анализу и комуникацију уочених слабости, као и надгледање тока корективних активности, односно како организација врши процену и благовремено извештава о слабостима ФУК лица која су задужена за предузимање корективних радњи, укључујући и више руководство и надзорни/управни одбор је најлошије оцењен КОСО принцип са оценом 3,40.

Да организација прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора (интерних и екстерних) потврдило је 71,51% КЈС, 59,22% је потврдило да се информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК благовремено достављају руководству а само 38,75% КЈС је потврдило да су информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК доступне надзорном/управном одбору. Препоруке интерне ревизије разматра 32,56% КЈС а екстерне 55,71%. Само код 47,35% КЈС информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК се достављају одговорнима и надлежнима за отклањање недостатака/слабости ФУК, а 41,55% анализира и утврђује узорке идентификованих недостатака ФУК (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.). Неадекватне процедуре/контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности) код 43,79% КЈС, запослени могу дати своје предлоге за унапређење ФУК код 73,20% КЈС, а правовремени одговор организације се одређује (адекватне радње) тј. усмерен је на отклањање недостатака/слабости ФУК код 43,56% КЈС. Ако је било препорука интерне ревизије које су прихваћене, благовремено спроводи само 30% КЈС, док – када су у питању препоруке екстерне ревизије које су прихваћене – благовремено спроводи 50,23% КЈС. Благовремено се спроводе радње код уочених недостатака ФУК (невезано за спровођења препорука интерне и екстерне ревизије) је потврдило 46,12% КЈС док спровођење радњи на отклањању недостатка/слабости прати 53,97% КЈС, а ако адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе обавештава највише руководство 44,93% КЈС. Ништа од наведеног има скоро 10% КЈС, односно 9,36% што представља висок проценат. Подаци показују да је функција ревизије – нарочито интерна и даље недовољно препозната у систему и овом проблему треба посветити већу пажњу у наредном периоду.

Како се упитник сваке године ажурира, и обухват КЈС које се анализирају мења, није могуће упоредити резултате са онима из претходних година, бар не у целости, али очигледно је да систем ФУК има простора за унапређење, не само када је у питању повећање процената код одређених тврдњи већ и смањење процента нарочито код тврдње да КЈС „нема ништа од наведеног“.

Охрабрује чињеница да се приликом успостављања и развоја система ФУК све више користе методолошки алати које припрема ЦЈХ. Највећи пораст бележи се када је у питању проценат КЈС који су користили Смернице о управљачкој одговорности (+24,29%) и Смернице за управљање неправилностима (+20,84%) али и даље је тај проценат на укупном нивоу низак што указује на то да те концепте треба и даље развијати и одржавати обуке на ту тему.

Такође, позитивно је и што велики број КЈС користи Приручник за ФУК (81,69%) и Смернице за управљање ризицима (64,06%) приликом успостављања и развоја система интерних контрола у својим организацијама.

Један од параметара који такође указују на то да су запослени у јавном сектору разумели значај система интерних контрола јесте и проценат руководиоца и запослених задужених за ФУК (27,40%) који су потврдили да су у претходних 5 година присуствовали основној обуци из области ФУК коју спроводи ЦЈХ док тај проценат износи 43,20 када су у питању обуке које није организовала ЦЈХ.

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

### **2.1.5 ФУК у установама основног и средњег образовања**

У претходном периоду, ЦЈХ се у сарадњи са Министарством просвете ангажовала на приближавању ИФКЈ школским установама.

Годинама уназад, годишње извештавање је показало да школске установе представљају једну од најревноснијих група јавног сектора РС које извештавају МФИН о стању ИФКЈ у својим организацијама. У комуникацији са овим установама, закључено је да треба прилагодити обрасце извештаја њиховом функционисању како би самооцењивање било користан алат за управљање школском установом, и како га не би посматрали као административно оптерећење чиме се обесмишљава суштина.

Од извештајног периода за 2023. годину припремљен је посебан извештај за годишње извештавање о стању ИФКЈ за школске установе. Годишњи извештај о стању финансијског управљања и контроле и Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије за школске установе обједињени су у један документ ради бољег сагледавања стања у школским установама, имајући у виду велики број основних и средњих школа у РС.

Извештај за школске установе је задржао форму ФУК извештаја који достављају остали КЈС, с тим да је садржински прилагођен начину функционисања школских установа. Ово значи да су тврдње које описују принципе прилагођене школским установама, како би ова велика група ИКБС на централном нивоу могла лакше да уочи јаке и слабе стране у својим организацијама као и шта је све потребно за добро функционисање система интерних контрола и да на основу тога ради на унапређењу делова који то захтевају. Други део извештаја за школске установе чини ИР извештај, који се разликује од ИР извештаја који ЦЈХ достављају остали КЈС. ИР извештај за школске установе садржи свега неколико сегмената који се попуњавају, али су довољни за сагледавање стања о ИР у овим установама.

Укупно је пристигло 1590 извештаја од ових КЈС, што предствала 89% од укупног броја основних и средњих школа у РС.

Подаци показују да је у највећем проценту извештај оперативно припремљен од стране директора (45,06%) и РГ за ФУК (37,51%) што показује да руководство разуме сврху и значај самооцењивања у склопу годишњег извештавања. Пракса је показала да је најбоље да се извештај припрема од стране руководства, а не других лица која нису упућена у све активности установе.

Велики проценат изабраних од понуђених ставки, у деловима који се односе на кључне пословне процесе и документацију коју би школске установе требало да имају, показује да школске установе имају уређен систем. Поред кључних пословних процеса који су документовани, у наредном периоду, пажњу би требало усмерити и на специфичне пословне процесе где још има простора за даље уређење и документовање.

У делу који се односи на документацију, уочљиво је да 64,51% школских установа има стратегију управљања ризицима, те сходно томе овде постоји простор за напредак, у смислу израде овог обавезног документа који се односи на ФУК (у школским установама које овај документ немају).

#### *Оцена елемената КОСО оквира у установама за основно и средње образовање*

У делу самооцењивања, најбоље су оцењени елементи Контролно окружење и Информације и комуникација са просечним оценама 4,33 и 4,41. Елементи Процена ризика и Контролне активности имају просечне оцене 4,22 и 4,26. Најслабију оцену има елемент Праћење и процена система са просечном оценом 3,97.

#### Контролно окружење

Највећи проценат школа потврдио да је успостављена организациона структура која је адекватна за управљање устаном и остваривање циљева као и да су сви запослени у установи упознати су са својим обавезама и одговорностима. Принцип који се односи на то како организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК је најслабије оцењен у склопу елемента контролно окружење са оценом 3,94. У оквиру овог принципа најмањи проценат школских установа је потврдио ставке које се односе на напредовање (унапређење) запослених у установи.

#### Процена ризика

Половина школских установа (50,85%), изјаснила се да не документује ризике што указује да постоји недовољно разумевање сврхе идентификовања ризика и њиховог документовања.

#### Контролне активности

Добар показатељ да систем интерних контрола у школама постоји је и оцена 4,34 за принцип који се односи на адекватно осмишљене контролне активности у смислу политика, процедура, мера, активности, поступака и правила (укључујући неписане процедуре) у школским установама.

Како је 62,11% школских установа одговорило потврдно на тврдњу да има планове за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање), пажњу у наредном периоду треба посветити изради ових планова. То се такође односи и на одабране и развијене процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података (61,04%).

Истичемо да је веома важно да се контролне активности периодично преиспитују и по потреби ажурирају.



## Информације и комуникација

У оквиру принципа који се односи на прибављање, креирање и коришћење релевантних, квалитетних информација 99,37 % школских установа је потврдило да запослени имају приступ информацијама које су им потребне што је веома добар показатељ.

Када је реч о унутрашњем узбуђивању проценат од 82,19 указује на то да је систем у овом делу уређен док је слабији проценат (68,53) у питању када је реч о постојању посебне линије комуникације за пријаву сумње на неправилности итд. које обезбеђују анонимност и поверљивост спољним странама и да ту има простора за даље унапређење.

## Праћење система

Принцип који показује у којој мери организација врши избор, развија и спроводи сталне и/или посебне оцене да би се утврдило да ли су компоненте интерне контроле (елементи ФУК) успостављене и да ли функционишу, је оцењен оценом 3,87, што је слабије у односу на остале принципе и указује на то да је потребно у наредном периоду више пажње посветити овом делу, а нарочито активностима које се односе на уочене слабости, забележене изузетке као и које активности предузети поводом тога.

### **2.1.6 Изјава о интерним контролама**

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

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

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

*Прва опција* се бира ако нису утврђене слабости система и потврђује се да систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно као и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

*У другој опцији* се потврђује да у систему интерних контрола постоје одређене слабости које ће бити отклоњене у најкраћем могућем року и да и поред уочених слабости, систем интерних контрола функционише ефективно и ефикасно као и да се организацијом управља у складу са принципима законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

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

Анализом је утврђено да је од пристиглих Изјава, око 61% руководиоца КЈС потписало прву опцију, око 38% руководиоца КЈС потписало другу опцију Изјаве, док је око 1% руководиоца КЈС потписало трећу опцију.

Анализом пристиглих Изјава које су доставиле школске установе утврђено је да је 76,5% директора школе потписало прву опцију Изјаве, 23,25% директора школских установа је потписало другу опцију, док се 0,25% директора школских установа определило за трећу опцију.

### **2.1.7 ФУК из перспективе КЈС**

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

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

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

КЈС који припадају свим категоријама истичу:

- присутан недостатак кадровских капацитета и по структури и броју запослених, преоптерећеност постојећих кадровских капацитета, велику флукуацију запослених и неразвијену политику привлачења и задржавања кадрова како за имплементацију и развој система ФУК тако и за оптимално функционисање организације која је делом проузрокована и даље актуелном забраном запошљавања;
- да је обученост руководиоца и запослених којима су делегирани послови из области ФУК недовољна;
- да информисаност и свест руководиоца свих нивоа и запослених о потреби, сврси, значају и корисности система интерних контрола нису на одговарајућем нивоу;
- потребе у вези са формирањем РГ, именовањем руководиоца за ФУК, израдом АП, делегирањем овлашћења и одговорности итд;
- потребу за обукама и радионицама као и потребу за израдом методолошких материјала и алата који су прилагођени различитим типовима корисника и специфичностима организација, природи њихове делатности и структури (нпр. здравствени систем, установе из области културе, социјалне заштите, предшколске установе итд.);
- потребу за значајнијом разменом искуства истих категорија КЈС, као и умрежавањем лица која се оперативно баве системом ФУК;
- да су услед недостатка знања и вештина потребне радионице за израду и примену ФУК алата – мапе пословних процеса, дијаграма тока и интерних процедура, као и за адекватно дефинисање циљева организације по СМАРТ принципу и са њима повезано идентификовање ризика, израду стратегије управљања ризицима и регистра ризика као и израду АП.

Од планираних активности КЈС истичу:

- усмереност активности на адекватније функционисање система ФУК и његово ажурирање (именовање руководиоца за ФУК и формирање РГ, израда процедура које ће јасно дефинисати одговорности и раздвајање дужности као и процедура за

специфичне пословне процесе и њихово међусобно усклађивање, наставак започетог процеса управљања ризицима, примену и спровођење контрола итд.);

- планирање обука из области ФУК али и из других области у циљу усавршавања запослених.

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

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

### **2.1.8 Управљање неправилностима**

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

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

Такође, Правилником ФУК, чланом 18. прописана је обавеза руководиоцима КЈС да успоставе систем за откривање, евидентирање и поступање по обавештењима о сумњама на неправилности унутар организације којом руководе и систем извештавања о управљању неправилностима, а руководилац је, такође, дужан да предузима мере за умањење ризика од неправилности.

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

Највећи број КЈС (91,51%) током 2023. године није имало потврђене сумње на неправилности док је 8,49% КЈС известило да су имали потврђених неправилности. Од укупног броја КЈС који су имали потврђене сумње на неправилности, 96,77% изјаснило се да их решава - од овог броја 62,90% неправилности решавано је унутар КЈС, 0,54% решавано ван КЈС, а 33,87% и унутар и ван КЈС.

Када се ради о школским установама, потврђене неправилности имало је 5,16%, а од оних који су имали потврђене неправилности 98,79% их решава. Од укупног броја школских установа које су имале потврђене сумње на неправилности, 60,98% се изјасноло да их решава укутар оганизације, 1,22% ван организације, а 35,37% и унутар и ван организације.

### **2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК**

Сагледавање квалитета система ФУК има за циљ да се изврши процена постојећег система ФУК, спроведе евалуација и подрже КЈС у испуњавању међународних стандарда интерне контроле на одговарајући и најсврсисходнији начин, односно, ради стицања уверавања да је систем ФУК успостављен и да правилно функционише код изабраног КЈС у складу са принципима КОСО оквира. Сагледавање квалитета система ФУК као једна од функција коју ЦЈХ спроводи, омогућава бољи увид у стање система ФУК (и функционисање система ИФЈК). Такође, ова функција омогућава да се „на терену” идентификују примери добре праксе код КЈС, нарочито када су у питању повратне информације у погледу разумевања и начина примене методолошких материјала које припрема ЦЈХ, али и постизању оптималног нивоа успостављености и функционисања интерних контрола.

Методологија избора институција се заснива на тематским приоритетима, имајући у виду сврху сагледавања квалитета система ФУК као и капацитете ЦЈХ. Приликом избора КЈС, због значаја заштите животне средине, у избор су ушли Национални паркови и паркови природе, као и паркови природе код којих је званично покренут поступак заштите, односно већ су на снази сви режими и мере заштите које студије за нове националне паркове садрже.

Током 2023. године, сагледавање је извршено код следећих КЈС:

- Јавно предузеће за развој планинског туризма „Стара планина”,
- Јавно предузеће „Национални парк Тара”,
- Јавно предузеће „Национални парк Ђердап”,
- Јавно предузеће „Национални парк Фрушка гора” и
- Јавно предузеће „Национални парк Копаоник”.

Један од проблема у раду/пословању посматраних КЈС је и то што су они ЈП па морају да се „боре за профит” док истовремено треба да штите природу.

Узимајући у обзир појединачне резултате и закључке до којих се дошло током сагледавања, закључак је да је тренутна фаза у процесу успостављања система ФУК код посматраних КЈС на различитом нивоу зрелости, а у појединачним извештајима су на основу спроведеног сагледавања, предложене одређене радње за даље унапређење система ФУК.

Код посматраних КЈС, уочене слабости и недостаци су углавном у сегментима контролног окружења (и то у управљању људским ресурсима), управљања ризицима као и у делу који се односи на покривеност функцијом ИР која је недовољна.

У току сагледавања квалитета био је приметан позитиван став о здравом финансијском управљању, а код већине руководилаца посматраних КЈС постоји и висок ниво свести о управљачкој одговорности.

Основни атрибути којима се дефинишу предуслови за одговарајућу реализацију дела елемента **контролног окружења**, који се односе на јасну организациону структуру, успостављање линија извештавања, дефинисање и додељивање надлежности и одговорности, су код скоро свих посматраних КЈС успостављени, с тим што их је потребно благовремено ажурирати, и по потреби допунити документованим процедурама.

Управљање људским ресурсима је нарочито значајно, имајући у виду да се институције суочавају са изазовима одржавања стабилног броја запослених као и политиком привлачења и задржавања кадрова.

Код већине посматраних КЈС постоји свест о значају **управљања ризицима**, нарочито код оних код којих су дефинисани стратешки циљеви у важећим документима јавних политика.

Приметно је да су ризици идентификовани у већем броју стратешких докумената који се односе на делатност посматраних КЈС, па њихово обједињавање (чак и кроз регистар ризика) појединим КЈС представља изазов.

Такође, руководства појединих КЈС требала би да, у наредном периоду, изврше јасна разграничења између стратешких и оперативних циљева у смислу да се јасно види да оперативни циљеви проистичу из стратешких што за резултат треба да има израду нове или ажурирање постојеће стратегије управљања ризицима и пратећег регистра ризика.

**Контролне активности**, код већине посматраних КЈС, су успостављене на задовољавајућем нивоу и укључују низ различитих активности као што су одобравања, овлашћења, оверавања, усклађивања, прегледе оперативне успешности (перформанси), безбедност средстава и поделу дужности. Део посматраних КЈС има мапе пословних процеса, део их ажурира, док код неких КЈС, иако контролне активности постоје на свим нивоима и спроводе се, нису документоване.

Може се закључити да је компонента **информације и комуникација** добро постављена код посматраних КЈС али да има простора за даље унапређење. Заједничко за све посматране КЈС је и то, да је систем извештавања различитих институција сложен, да постоји доста извештаја које треба припремити и послати, врло често у кратком року; да се подаци у различитим извештајима преклапају, те је неопходно размотрити начин унапређења и праћења система извештавања.

Компонента **праћење и надзор**, код свих посматраних КЈС, захтева унапређење. Иако је код већине посматраних КЈС успостављен систем праћења и извештавања, посебно у оквиру управљања ризицима и то кроз план рада и Програм рада, функција ИП није успостављена код већине националних паркова, а она је кључна за ову компоненту. Само Јавно предузеће „Национални парк Фрушка гора” има запосленог интерног ревизора (једног), док је Јавно предузеће „Национални парк Ђердап” због немогућности запошљавања адекватног кадра ангажовао два ОИР у јавном сектору за обављање

послова ИР. Остали посматрани КЈС немају успостављену функцију ИР, а комисије за ревизију, тамо где су успостављене, нередовно су се састајале.

Сагледавање квалитета система ФУК је указало и да је за даље унапређење система ФУК код посматраних КЈС неопходно редовно одржавати састанке чланова РГ за ФУК, како би се обезбедило континуирано подизање свести, размена знања и информација из области ФУК у циљу даљег развоја система интерних контрола. Такође, неопходно је редовно ажурирати документа која се тичу спровођења и развоја система ФУК. Пожељено је да се мапе пословних процеса користе као инструмент у спровођењу интерних контрола, а иако је систем ФУК формално успостављен, потребно је израдити (и редовно ажурирати) АП.

Потребно је јачање стручних капацитета свих запослених и пратити да ли је њихов број, квалитет и стручност довољан за реализацију свих планираних активности. Потребно је, такође, размотрити и унапређење платне политике запослених, пошто је уочен проблем њиховог привлачења и задржавања.

Сагледавање је, такође, показало и да је организовање обуке/информативних семинара на којима ће се КЈС објашњавати важност и значај извештавања о систему ФУК (интерно и екстерно) важно и значајно за КЈС, као и да фокус у наредном периоду треба ставити и на компоненту процена ризика.

Требало би размотрити и разрадити иницијативу за формирање заједничке ИР за више (све) националне паркове (и паркове природе) имајући у виду да је ИР од великог значаја руководиоцима као подршка за праћење и надзор рада КЈС.

Код посматраних националних паркова ни Стручни савет националних паркова (као стручно тело које прати и анализира програме и пројекте из области заштите животне средине и одрживог коришћења природних ресурса) ни Савети корисника, који треба да обезбеде боље управљање заштићеним подручјима кроз повезивање са локалним заједницама, нису основани код свих. Њихов циљ је да се обезбеди одрживо управљање ресурсима у најзначајнијим заштићеним подручјима у Србији. Савете корисника чине представници локалних самоуправа, организација и удружења чије се активности одвијају на подручју националног парка. Они, у складу са Законом о националним парковима, учествују у изради планова и програма управљања националним парковима, а приоритет је да се кроз повезивање управљача и локалне заједнице обезбеди боља заштита, али и промоција тог подручја, међутим нису у довољној мери допринели унапређењу управљања заштићеним подручјима.

Привредна активност је оптерећујућа за њихов рад пошто захтева да њихово пословање буде тржишно, док су, као део јавног сектора, представници државе, ограничени прописима о заштити животне средине. Такође, представници посматраних КЈС сматрају да ће им Закон о управљању привредним друштвима олакшати рад и омогућити да се тренутна ограничења са којима се суочавају у раду превазиђу.

## 2.2 Интерна ревизија

### 2.2.1 Обухват интерне ревизије

Образац ИР извештаја садржи опште податке о КЈС, податке о јединици за ИР и интерним ревизорима, о примени стандарда и методологији рада ИР, предлоге за развој система ИР и преглед обављених ревизорских ангажмана за пружање услуга уверавања са бројем датих препорука по одређеним врстама препорука, као и број обављених ревизорских ангажмана за пружање саветодавних услуга. За 2023. годину, образац ИР извештаја није суштински мењан у односу на прошлогодишњи период, изузев школских установа које су достављале обједињен Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле и Годишњи извештај о обављеним ревизијама и активностима интерне ревизије. Такође, извршена су техничка усаглашавања у вези са изменама правилника који регулишу област ИР, а који су ступили на снагу у извештајном периоду. Олакшано је попуњавање ИР извештаја од стране КЈС тако што су питања прилагођена модалитету успостављања функције ИР. Додата су питања у вези са перцепцијом доприноса ИР, статусом ИР као и предузетим активностима поводом обезбеђивања оптималног броја интерних ревизора.

Према обрађеним подацима, укупно 1420 КЈС је доставило ИР извештај за 2023. годину.

У овом делу извештаја биће приказан обухват ИР који је анализиран код најзначајнијих КЈС<sup>9</sup> у смислу буџета којим располажу, као и броја запослених. Обухват ИР се првенствено анализира према обухвату буџета дате категорије КЈС. Треба истаћи да званичан Списак КЈС Управе за трезор, у неким случајевима, осим организационих делова, обухвата и рачуне појединих органа и организација јавног сектора, тако да се анализа обухвата ИР не може базирати само на броју КЈС наведених у поменутом списку.

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

Табела 6. Обухват функције ИР према категоријама КЈС

Категорија КЈС	Укупан број КЈС по категорији	Број КЈС који има функционалну ИР	% КЈС који има функционалну ИР према броју КЈС	% покривености буџета функционалном ИР према категорији КЈС	Број КЈС који имају попуњену јединицу за ИР са минимумом три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу за ИР
Министарства са органима управе у саставу <sup>10</sup>	29	20	69%	93%	10 од 29 обавезних	35%
Остали ДКБС на централном нивоу <sup>11</sup>	70	26	37%		1 од 7 обавезних	14%

<sup>9</sup> Категорија „најзначајнијих” институција, у приказивању стања у ИР код КЈС, дефинисана је за потребе овог извештаја као група ДКБС са централног нивоа, ООСО, ЈЛС и ЈП на централном нивоу.

<sup>10</sup> Ова категорија обухвата ИР у 25 министарства и посебно успостављену ИР у четири управе (Управа за трезор, Пореска управа и Управа царина у саставу МФИН и Управа за аграрна плаћања у саставу МПШВ).

<sup>11</sup> Без управних округа.

Категорија КЈС	Укупан број КЈС по категорији	Број КЈС који има функционалну ИР	% КЈС који има функционалну ИР према броју КЈС	% покривености буџета функционалном ИР према категорији КЈС	Број КЈС који имају попуњену јединицу за ИР са минимумом три ревизора	% КЈС који има попуњену јединицу за ИР
<b>ООСО</b>	4	4	100%	100%	3 од 3 обавезних по старом или 3 од 4 обавезних по новом	100% по старом или 75% новом
<b>АП Војводина</b>	1	1	100%	100%	1 од 1 обавезних	100%
<b>Градови<sup>12</sup></b>	28	24	86%	95%	8 од 28 обавезних	28%
<b>Општине<sup>13</sup></b>	117	51	43%	50%	-	-
<b>ЈП на централном нивоу</b>	48	30	62%	98%	9 од 14 обавезних по старом или 8 од 11 по новом	64% по старом или 73% по новом
<b>Укупно:</b>	297	156	53%	/	32 од 82	39%

Иако је ступањем на снагу новог ИР Правилника било мањих измена у погледу постојања експлицитне обавезе да поједини КЈС формирају сопствену јединицу за ИР, у табели су у последње две колоне приказани подаци према обе верзије правилника јер је постојећа ступила на снагу тек у октобру. Више о изменама правилника из области ИР видети у оквиру [3.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ](#).

ДКБС на централном нивоу<sup>14</sup> са успостављеном функционалном ИР покривају приближно 93% укупних планираних расхода и издатака буџета ДКБС РС за 2023. годину. Наведени буџет обухвата и буџете ИКБС који су у надлежности ДКБС на централном нивоу власти. Такође, као и у претходном извештајном периоду, функционалну ИР немају и даље Министарство спољних послова, Министарство привреде, Министарство заштите животне средине, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за бригу о селу, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство туризма и омладине и Министарство за јавна улагања.

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

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

<sup>12</sup> Без градова са територије АП КиМ.

<sup>13</sup> Без општина са територије АП КиМ.

<sup>14</sup> ДКБС на централном нивоу: Народна скупштина, Председништво, Влада, владине канцеларије, министарства, правосудни органи, посебне организације и независни органи. Ова категорија је представљена без управних округа.

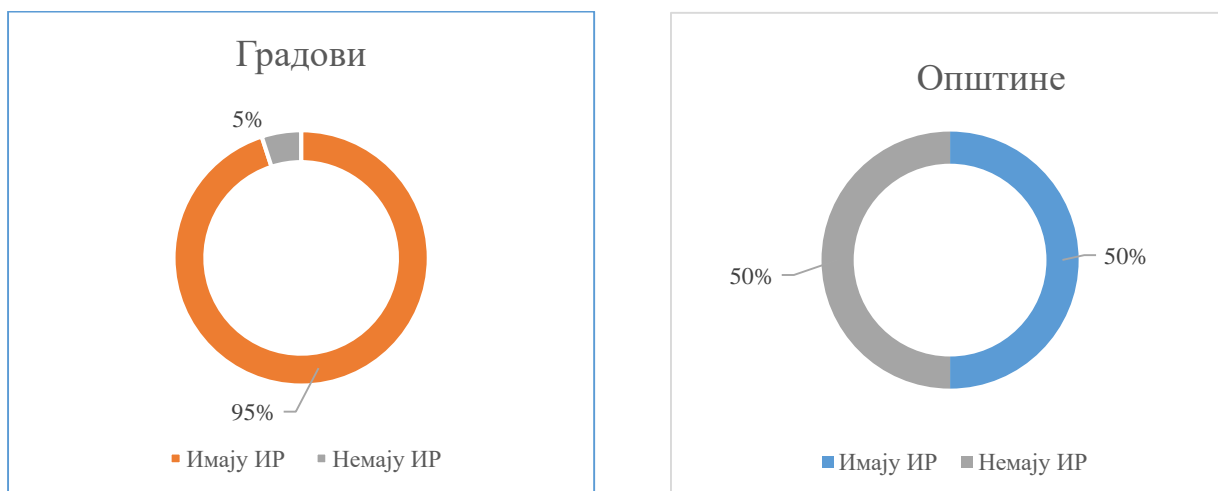


Када је реч о ЈЛС које чине градови и општине, закључак је да је ситуација у градовима значајно боља него што је то случај у општинама. Функционалну ИР има 24 од укупно 28 градова<sup>15</sup>, што је раст у односу на прошлу годину и што чини 95% реализованих расхода за 2023. годину ове категорије. Код општина је постигнут приметан раст, па функционалну ИР има 51 општина, које заједно покривају 50% реализованих расхода за 2023. годину ове категорије КЈС.

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

У наредним графиконима приказана је функције ИР градова и општина у 2023. години.

**Графикони 6. и 7.** Покривеност функције ИР градова и општина у 2023. години

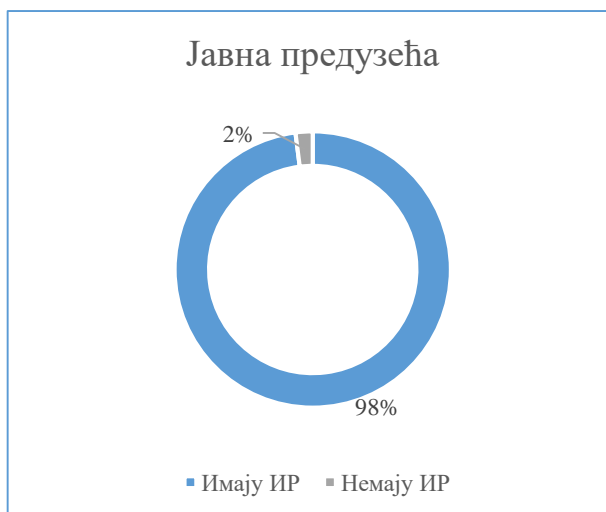


Од укупно 48 ЈП и друштава капитала на централном нивоу РС, која обављају делатност од општег интереса и која примењују Закон о јавним предузећима, функционалну ИР има њих 30, што чини 62%, а покривеност укупних прихода за 2023. годину ове категорије је 98%, што је приказано у Графикону 8.

<sup>15</sup>Без градова са територије АП КиМ.

**Графикон 8.** Покривеност укупних прихода ЈП у 2023. години функцијом ИР

Такође, у Табели 6, посматрајући групу најзначајнијих КЈС, приказан је и статус попуњености јединица за ИР код КЈС који имају обавезу успостављања независне јединице за ИР, са најмање три ревизора према Правилнику ИР. У односу на претходну годину уочен је пад попуњености јединица за ИР. С обзиром на то да 62% успостављених јединица за ИР нема минималан број интерних ревизора, оне својим ангажманима не могу обухватити довољан број области пословања из надлежности организације.



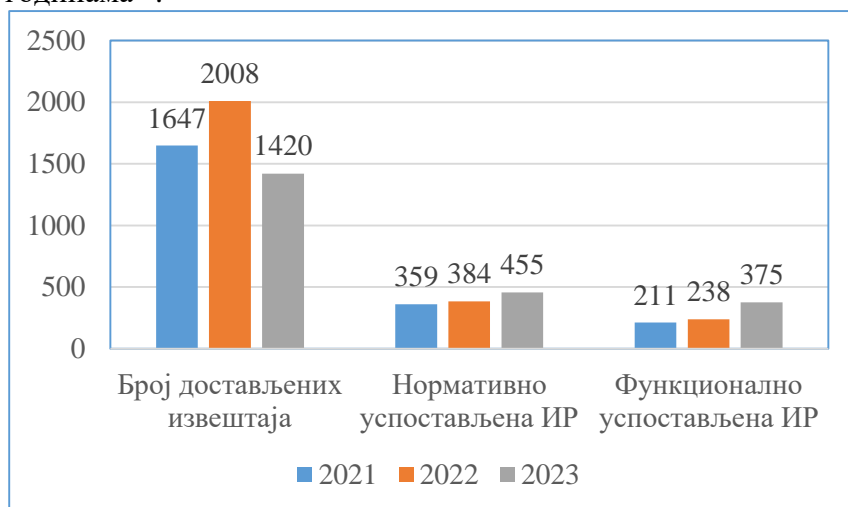
Анализом приказаних података може се закључити следеће:

- Категорија ООСО и АП Војводина имају прописан број интерних ревизора према старом Правилнику ИР. Према новом Правилнику ИР 3 од 4 ООСО има прописан број интерних ревизора, а АП Војводина има прописан број интерних ревизора;
- У категорији министарства са органима управе у саставу, попуњену јединицу за ИР са најмање три има 35%. У 2023. години, број попуњених јединица за ИР у овој категорији бележи пад од 3 процентна поена у односу на претходну годину. Девет министарства нема ни једног интерног ревизора;
- Према пристиглим ИР извештајима, 86% градова има функционалну ИР што је раст у односу на претходну годину. У складу са Правилником ИР, градови су у обавези да имају попуњену јединицу за ИР, а 32% градова испуњава ову обавезу;
- У категорији ЈП на централном нивоу, према старом Правилнику ИР њих 14 има обавезу да попуне јединицу за ИР, а ову обавезу испуњава њих 9, а према новом Правилнику ИР обавезу да попуне јединицу за ИР има њих 11, а ову обавезу испуњава њих 8. Ово представља пад у односу на претходну годину;
- Остали ДКБС, као и општине, немају задовољавајући ниво покривености функционалном ИР.

### 2.2.2 Функција интерне ревизије

Код 455 КЈС, ИР је нормативно успостављена, а функционална је у 375. Функционална ИР је она која има најмање једног ангажованог интерног ревизора и спровела је најмање један ревизорски ангажман у извештајном периоду.

**Графикон 9.** Број достављених ИР извештаја и број КЈС код којих је нормативно и функционално успостављена ИР по годинама<sup>16</sup>.



На Графикону 9 приказан је број достављених ИР извештаја и успостављених функција ИР код КЈС. За 2023. годину, приметан је раст броја функционално успостављених ИР, првенствено у категорији општина и корисника средстава РФЗО.

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

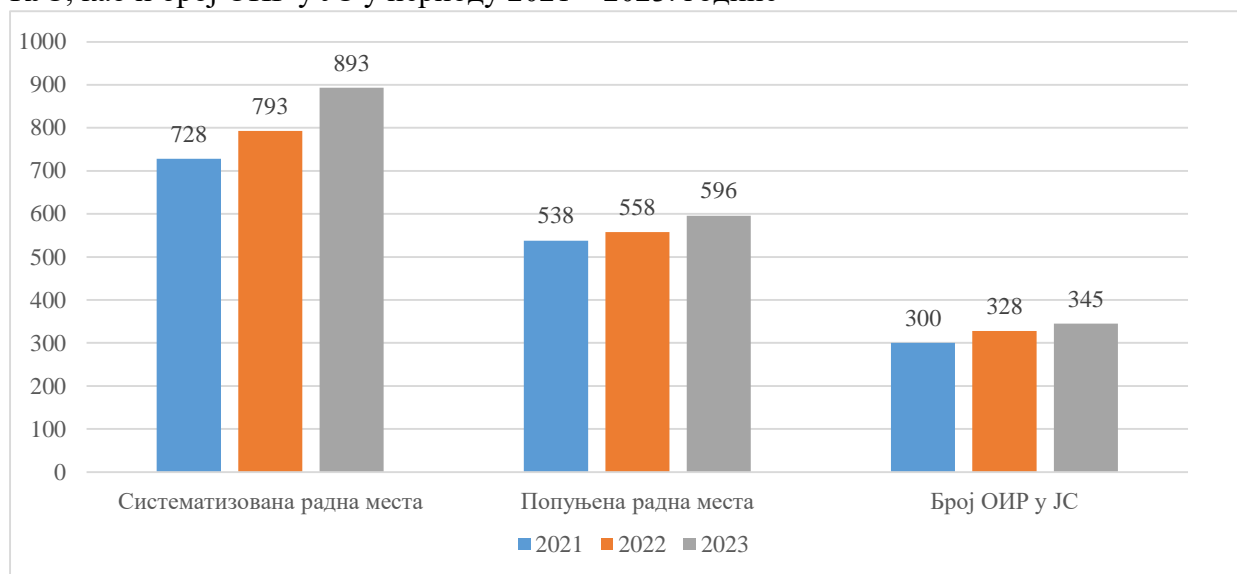
**Табела 7.** Број КЈС који су доставили ИР извештаје и успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2023. години<sup>17</sup>.

КЈС	Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
<b>Централни ниво</b>	715	258	231	565	361
<b>Локални ниво</b>	705	197	144	328	235
<b>Укупно у РС</b>	<b>1420</b>	<b>455</b>	<b>375</b>	<b>893</b>	<b>596</b>

<sup>16</sup> У број достављених ИР извештаја нису уврштене школске установе које се у овом Извештају посматрају засебно.

<sup>17</sup> Број достављених извештаја за 2023. годину не обухвата пристигле извештаје из школских уснова, а који су били обухваћени прошле године.

**Графикон 10.** Број систематизованих и попуњених радних места у ИП код КЈС, као и број ОИР у ЈС у периоду 2021 – 2023. године



На Графикону 10 приказан број систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС за 2021, 2022. и 2023. годину, као и број ОИР у јавном сектору у овим годинама.

Према приказаним подацима, може се уочити да је код 455 КЈС нормативно успостављена функција ИП, што представља раст од 18% у 2023. години у односу на претходну годину. Такође, код 375 КЈС је функционално успостављена ИП, што представља раст од 58% у односу на 2022. годину.

Такође, може се закључити да је број систематизованих радних места порастао за 12% а број попуњених радних места порастао за 7% у 2023. години у односу на 2022. годину. Укупно гледано, постоји позитиван тренд развоја функције ИП у претходном периоду по свим показатељима. Међутим, може се уочити пад броја интерних ревизора код категорије министарстава, ООСО, осталих ДКБС на централном нивоу, где је главни узрок углавном природан одлив интерних ревизора, као и недовољан прилив нових кадрова.

Од попуњених 596 радних места за ИП 345 интерних ревизора имају стечени сертификат ОИР у јавном сектору, што представља стопу сертификације од 58 %.

**Табела 8.** Укупан број КЈС који су нормативно успоставили ИР са систематизованим и попуњеним радним местима у 2021, 2022. и 2023. години

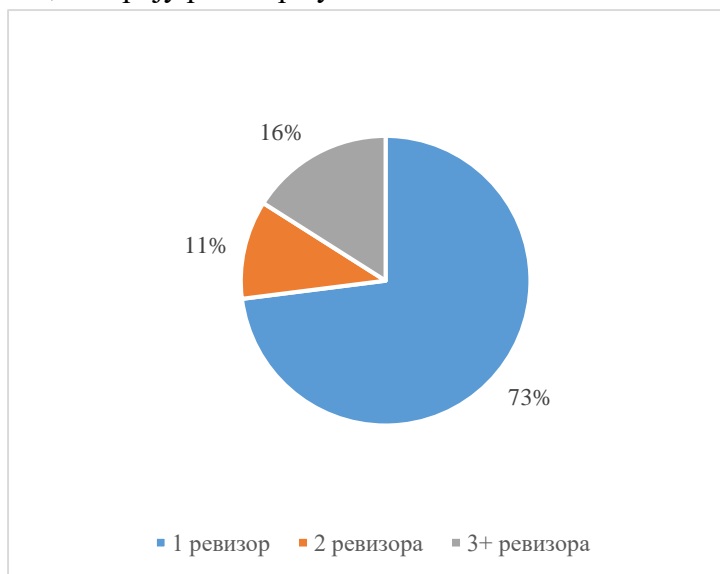
	Број КЈС који има нормативну ИР	Број КЈС који има функционалну ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места	Број ОИР у ЈС
Укупно у РС у 2021. години	359	211	728	538	300
Укупно у РС у 2022. години	384	238	762	559	328
Укупно у РС у 2023. години	455	375	893	596	345

Као што се може видети из Табеле 9, према пристиглим ИР извештајима, код 455 КЈС код којих је нормативно успостављена функција ИР, у 33% је формирана јединица за ИР, у 50% је систематизован један извршилац - интерни ревизор, код 3% КЈС је успостављена функција ИР на основу споразума са другим КЈС који имају јединицу за ИР и код 14% је формирана заједничка јединица за ИР или су ангажована лица по уговору за вршење ревизије. Може се уочити да је доминантни начин успостављања функције ИР путем запослења једног интерног ревизора, а успостављање ИР путем споразума о вршењу ревизије од стране јединице за ИР другог КЈС или споразума о формирању заједничке јединице нису довољно заступљени.

**Табела 9.** Број КЈС који су нормативно успоставили ИР према начину успостављања функције ИР у 2023. години

Начин успостављања функције ИР	Број КЈС
Јединица за ИР	147
Споразум о обављању ИР од стране другог КЈС	14
Заједничка јединица за ИР	2
Интерни ревизор	228
Остало (ангажовање лица по уговору за вршење интерне ревизије)	64
<b>Укупно:</b>	<b>455</b>

**Графикон 11.** Процент КЈС, код којих је успостављена ИР, по броју ревизора у 2023. години



У 375 КЈС који су функционално успоставили ИР, њих 319 је запослило интерне ревизоре. У наведеном броју, удео КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора је 73%, са два интерна ревизора је 11%, а са три и више интерних ревизора 16%. У односу на претходну годину, приметан је тренд смањења броја запослених у јединицама за ИР, што говори о процесу отежаног занављања кадрова, било због одласка у пензију, преласка на друга радна места или напуштања

организације.

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

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

Захтеве из Стандарда 1300 – Програм обезбеђења и унапређења квалитета, најчешће није могуће обезбедити због недовољне попуњености јединица за ИР. Код 50% успостављених јединица за ИР, руководилац јединице за ИР је развио програм обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР, а интерно оцењивање обавља 46% јединица за ИР. Као разлози за неспровођење програма обезбеђења и унапређења квалитета активности ИР и интерног оцењивања ИР, наведени су непопуњена радна места, односно један извршилац у јединици за ИР и упражњено место руководиоца ИР.

Правилником ИР је прописано да руководилац КЈС може да образује ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле и ИР. С обзиром на то да је посебним законом прописана обавеза да ЈП формирају комисију за ревизију, целокупан број формираних ревизорских одбора се налази у овој категорији КЈС. Ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања ИР, основан је код 29 ЈП и привредних друштава на централном нивоу.

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

У складу са Правилником ИР, ИР се обавља на основу стратешког плана и годишњег плана рада одобрених од стране руководиоца КЈС, као и плана појединачног ревизорског ангажмана који одобрава руководилац ИР.

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

#### 2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања

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

**Табела 10.** Број планираних, накнадних, спроведених и неспроведених услуга уверавања у 2023. години по категоријама КЈС

КЈС		Број услуга уверавања у 2023. години			
		Планиране услуге уверавања	Накнадне услуге уверавања (по захтеву)	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања <sup>18</sup>
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	85	7	88	4
	ООСО	41	7	42	6
	Остали ДКБС	49	3	35	17
	ИКБС	44	3	35	12
	ЈП на централном нивоу	187	5	175	17
	Други и остали КЈС (без ЈП)	175	6	158	23
	Корисници РФЗО	132	24	104	52
	<b>Укупно</b>	<b>713</b>	<b>55</b>	<b>637</b>	<b>131</b>
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	192	18	160	50
	ИКБС ЈЛС	5	4	2	7
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	191	19	160	50
	<b>Укупно</b>	<b>388</b>	<b>41</b>	<b>322</b>	<b>107</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>1101</b>	<b>96</b>	<b>959</b>	<b>238</b>

У 2023. години је, према достављеним ИР извештајима, укупно планирана 1101 услуга уверавања, започето 96 накнадних услуга уверавања по захтеву руководиоца КЈС, обављено је 959 услуга уверавања, док 238 планираних услуга уверавања није спроведено (20% од броја укупно планираних услуга уверавања<sup>19</sup>).

<sup>18</sup> Неспроведени ангажмани и ангажмани који су били у току на дан извештавања.

<sup>19</sup> У број планираних услуга уверавања, укључене су и накнадно планиране услуге уверавања по захтеву.

У ИР извештајима се наводе следећи најчешћи разлози за одступање од извршења годишњег плана рада ИР у 2023. години:

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

**Табела 11.** Преглед броја услуга уверавања по годинама

Година	Укупан број услуга уверавања у 2021, 2022. и 2023. години		
	Планиране услуге уверавања <sup>20</sup>	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања <sup>21</sup>
Укупно у 2021. години	1103	863	240
Укупно у 2022. години	1329	948	381
Укупно у 2023. години	1197	959	238

**Графикон 12.** Реализација годишњег плана услуга уверавања



<sup>20</sup> У број планираних услуга уверавања, укључене су и накнадно планиране услуге уверавања по захтеву.

<sup>21</sup> Укључујући и ревизије у току.



**Табела 12.** Релативне промене броја услуга уверавања у односу на претходну годину у трогодишњем периоду

Година	Планиране услуге уверавања	Спроведене услуге уверавања	Неспроведене услуге уверавања
2021. година	4%	21%	-31%
2022. година	20%	10%	59%
2023. година	-10%	1%	-38%

Као што је приказано у Графикону 12 и табелама 11 и 12, идентификован је значајан пад броја неспроведених услуга уверавања, што може указати на унапређење процеса планирања ИР.

### 2.2.5 Статус препорука интерних ревизија

Интерни ревизори су дали укупно 6121 препоруку за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво. Пад броја датих препорука у односу на претходну годину је око 6%.

**Табела 13.** Преглед датих препорука по областима и годинама

Област датих препорука <sup>22</sup>		Број датих препорука у 2021. години	Број датих препорука у 2022. години	Број датих препорука у 2023. години
1.	Интерна правила и процедуре	↑3169	↑3195	↓2954
2.	Планирање	↑327	↓265	↑306
3.	Примања и приходи	↑136	↑142	↓84
4.	Јавне набавке и уговарање	↓405	↑495	↑574
5.	Запослени, плате и накнаде	↓363	↑494	↓382
6.	Плаћања и пренос средстава	↑194	↓163	↑200
7.	Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање	↓584	↑708	↑748
8.	Информациони системи	↑272	↓226	↑236
9.	Препоруке из основне делатности КЈС	↑693	↑800	↓637
<b>УКУПНО:</b>		<b>↑6143</b>	<b>↑6488</b>	<b>↓6121</b>

Из Табеле 13 се види да је забележен раст броја препорука из области информационих система (нови тренд у области ревизије), као и препорука које третирају области јавних набавки и уговарања и планирања.

Подаци сугеришу да ИР у планирању и реализацији услуга уверавања све више помаже руководству организације у свим областима пословања, као и да је фокус рада ИР померен са основне делатности КЈС на процесе подршке и управљачке процесе.

<sup>22</sup> Области, односно врсте препорука, су дате у складу са званичним обрасцем ИР извештаја који достављају КЈС.

**Табела 14.** Спроведене и неспроведене препоруке по категорији КЈС у 2023. години у апсолутном и релативном

РБ.	КЈС	Број датих препорука	Спроведене препоруке	Неспроведене препоруке
1.	Министарства са органима управе у саставу	1099	709 (65%)	390 (35%)
2.	ООСО	157	151 (96%)	6 (4%)
3.	Остали ДКБС	126	42 (33%)	84 (67%)
4.	ИКБС	198	137 (69%)	61 (31%)
5.	ЈП на централном нивоу	1231	904 (73%)	327 (27%)
6.	Други и остали КЈС (без ЈП)	679	356 (52%)	323 (48%)
7.	Корисници РФЗО	522	295 (57%)	227 (43%)
<b>Укупно централни ниво</b>		<b>4012</b>	<b>2594 (65%)</b>	<b>1418 (35%)</b>
1.	ДКБС ЈЛС	1280	631 (49%)	649 (51%)
2.	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	811	338 (42%)	473 (58%)
3.	ИКБС ЈЛС	18	18 (100%)	0 (0%)
<b>Укупно локални ниво</b>		<b>2109</b>	<b>987 (47%)</b>	<b>1122 (53%)</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>6121</b>	<b>3581 (59%)</b>	<b>2540 (41%)</b>

У Табели 14 приказане су дате и спроведене препоруке у току 2023. године. Од укупно 6121 датих препорука у 2023. години, сви КЈС су укупно спровели 3581 препорука, што чини 59% укупно датих препорука. С обзиром на то да овај показатељ говори о спровођењу препорука у истом извештајном периоду у коме су препоруке и дате, морају се узети у обзир и препоруке које су дате крајем извештајног периода, а чије ће спровођење објективно бити могуће тек у следећем извештајном периоду. Процент неспроведених препорука је 41%. Као главни разлози за неспровођење препорука наводе се ограничени кадровски капацитети код субјеката ревизије, недостатак пажње у субјекту ревизије, времена и људских ресурса за спровођење датих препорука, недовољна посвећеност руководства и запослених и недостављање извештаја о спроведеним препорукама у складу са потписаним плановима спровођења препорука од стране субјеката ревизије.

Посматрајући поједине категорије КЈС, може се приметити да су ООСО наставиле са позитивним трендом у имплементацији препорука. Процент спроведених препорука од 96% (раст у односу на 2022. годину од 11 процентних поена) говори о високој свести руководства ООСО о важности ИП и њихових извештаја и препорука за руководство и читаву организацију.

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

## 2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије

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

**Табела 15.** Преглед пружених саветодавних услуга по КЈС у 2023. години

РБ.	КЈС	Број спроведених саветодавних услуга 2022. године	Број спроведених саветодавних услуга 2023. године
1.	Министарства са органима управе у саставу	16	23
2.	ООСО	0	18
3.	Остали ДКБС	23	22
4.	ИКБС	4	8
5.	ЈП на централном нивоу	30	27
6.	Други и остали КЈС (без ЈП)	21	19
7.	Корисници РФЗО	68	55
<b>Укупно централни ниво</b>		<b>172</b>	<b>172</b>
1.	ДКБС ЈЛС	42	30
2.	ИКБС ЈЛС	0	1
3.	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	32	75
<b>Укупно локални ниво</b>		<b>74</b>	<b>106</b>
<b>Укупно у РС</b>		<b>246</b>	<b>278</b>

**Табела 16.** Преглед пружених саветодавних услуга у периоду 2021-2023. године

Година	Број обављених саветодавних услуга
2021. година	355
2022. година	246
2023. године	278

На основу достављених ИР извештаја, у 2023. години обављено је 278 саветодавних услуга ИР, што је повећање за око 13% у односу на претходну годину. Код КЈС на централном нивоу број саветодавних услуга је остао исти, али се код КЈС на нивоу

локалне самоуправе повећао. Повећан број саветодавних услуга ИР код КЈС указује да је повећана свест о важности саветодавних услуга, односно о бенефитима које пружају саветодавне услуге.

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

### **2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије**

ЦЈХ је извршила сагледавања квалитета рада интерне ревизије у шест КЈС, за период од 01.10.2022. године до 30.09.2023. године. Обједињени извештај о сагледавању квалитета рада ИР достављен је министру финансија и објављен на интернет страници МФИН.

Преглед сагледавања квалитета извршен је у:

- Министарству грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре,
- Министарству за европске интеграције,
- Министарству рударства и енергетике,
- Министарству унутрашње и спољне трговине,
- Граду Ужице,
- Граду Нови Сад.

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

Сагледавање квалитета рада ИР Града Ужице обавио је тим којим руководи ЦЈХ, по методу колегијалног прегледа (*peer review*) у коме су учествовали и ОИР у јавном сектору из Министарства државне управе и локалне самоуправе, Града Београд и ЈП „Београдских електрана” Београд.

У КЈС, обухваћеним прегледом, успостављена је функција ИР одређивањем радних места за ИР у правилницима о унутрашњем уређењу и системазацији радних места у складу са Правилником ИР. У свима су систематизоване јединице за ИР са три и више радних места за интерне ревизоре, од којих је само код градова попуњено најмање три радна места за ИР. Као разлог за непопуњена радна места наведен је недостатак одговарајућег кадра и ниске зараде.

Током вршења прегледа, у два министарства су остала упражњена радна места за ИР због раскидања радног односа од стране извршиоца на овим пословима. Због наведеног у три министарства је само по један извршилац на пословима ИР, а у једном два извршиоца на пословима ИР.

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

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

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

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

Стратешки и годишњи планови ИР су одобрени од руководиоца КЈС.

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

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

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

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

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

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

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

У циљу подизања квалитета рада интерне ревизије неопходно је следеће:

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

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

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

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

- да се повећа број ментора ЦЈХ како би интерни ревизори након завршене теоријске обуке добили ментора који ће са њима проћи кроз практичну обуку да би се убрзао процес сертификације.

Сугестија од стране КЈС је да је потребно да ЦЈХ омогући интерним ревизорима прикупљање прописаних бодова за организовано стручно усавршавање због ограничених новчаних средстава којима располажу КЈС за самостално финансирање обука.

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

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

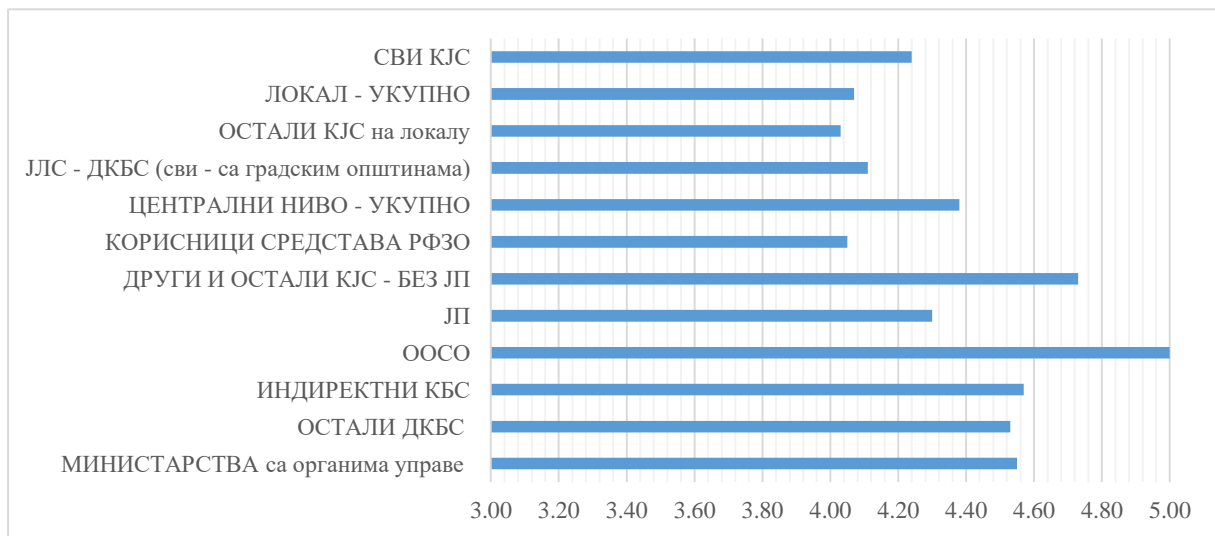
КЈС наводе да је потребно приликом израде годишњег плана рада ИР сачинити и, са годишњим планом рада, ускладити и план едукације и усавршавања интерних ревизора. Такође, у складу са проценом ризика, и на њој заснованом годишњем плану рада, потребно је идентификовати и прецизирати потребе и смерове развоја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

### ***2.2.9 Статус ИР из угла КЈС***

Нови сегмент ИР извештаја за 2023. годину се односи на питања о перцепцијама руководиоца КЈС о статусу функције ИР у сопственој организацији и активностима за њено унапређење.

Као што илуструје Графикон 13, просечна оцена перципираног доприноса ИР остваривању циљева организације је висока (4,24) и у свим посматраним категоријама КЈС без изузетка је виша од 4. Институције централног нивоа укупно гледано више вреднују допринос ИР у односу на локални ниво, а у том погледу посебно се истиче категорија ООСО са највишом оценом доприноса ИР. Овај извештај и на другим местима открива да руководство посматра ИР као вредну функцију, што охрабрује и може представљати стимуланс за додатна унапређења ИР у јавном сектору, посебно када су у питању организације где она није успостављена или је неадекватног капацитета.

**Графикон 13. Оцена доприноса ИР остваривању циљева организације**



Код КЈС који имају успостављену функцију ИР, адекватни кадровски капацитети су, бар према перцепцијама руководиоца КЈС, присутни у 63% случајева. Треба истаћи да само 30% министарстава са органима управе у саставу и једна од четири ООСО сматрају да је организација обезбедила адекватан број и одговарајућу структуру запослених на пословима ИР. Током претходне године 11% КЈС са успостављеном функцијом ИР ангажовало је додатне интерне ревизоре (само 15% министарстава са органима управе у саставу). У извештајном периоду забележена је нешто већа активност на локалном нивоу, што је резултирало подизањем нивоа адекватности кадровских капацитета.

Још једном треба истаћи да се наведени подаци односе само на организације које имају успостављену ИР. Када се узму у обзир и КЈС који нису успоставили ову функцију, стање се може описати као недовољно добро.

Са предисторијом недовољних кадровских капацитета у ИР коју овај извештај годинама бележи, покушали смо да дубље сагледамо потенцијалне узроке проблема.

Висока оцена доприноса ИР сугерише да узроке недовољног броја интерних ревизора у јавном сектору не треба везивати за недостатак мотивације КЈС да попуне капацитете, већ да их треба тражити другде.

Категорије КЈС код којих је идентификован највећи недостатак интерних ревизора у својим плановима су предвидели попуњавање ових радних места и предузимају одговарајуће активности по том питању. Када су у питању министарства са органима управе у саставу, 85% организација планира да у наредном периоду ангажује нове интерне ревизоре. Исто планира и 75% ООСО.

Интерни ревизори сертификат стичу уз рад у КЈС, али чини се да КЈС ова чињеница није довољно позната. Иако је практично немогуће пронаћи ОИР у јавном сектору на тржишту рада, и даље око 40% КЈС наводи као услов за ангажовање поседовање сертификата што додатно отежава проналажење адекватног кадра. Овај тренд се више односи на централни ниво него локални.

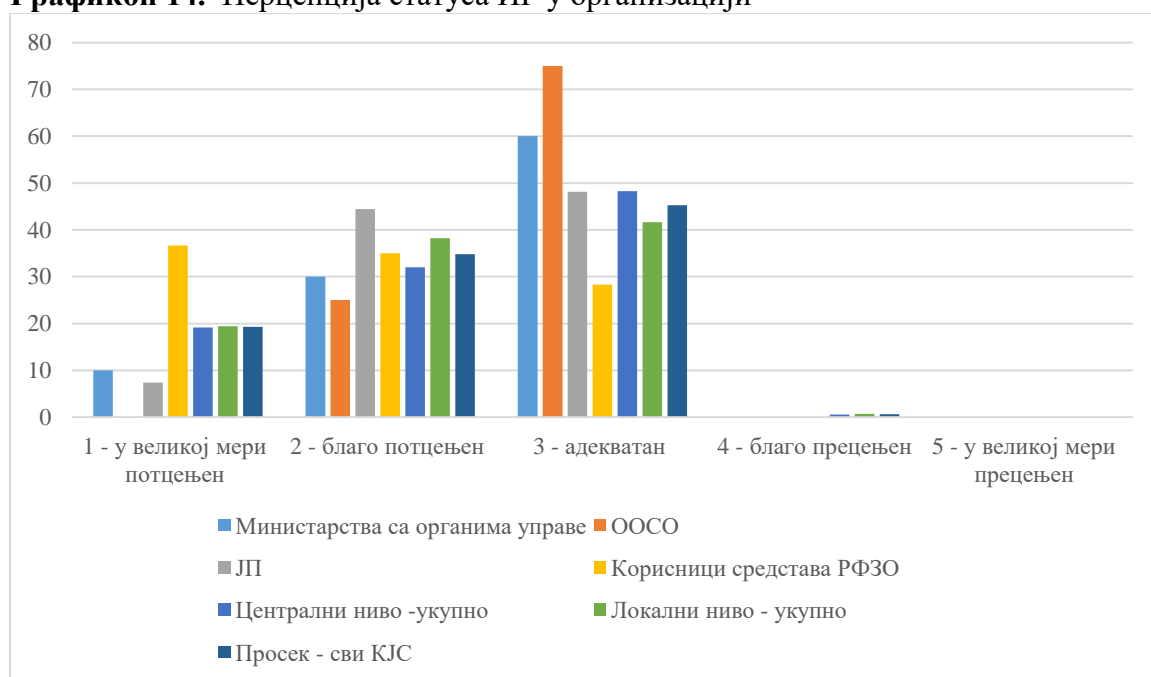


Остаје утисак да је потребно адресирати ову праксу „непотребног самоограничавања“ за попуњавање радних места интерних ревизора. Иако се ЦЈХ већ ангажовала на овом пољу и припремила материјале за успешно проналажење адекватних кадрова ИР у оквиру организације, на овоме још треба радити.

Покушали смо да сагледамо и статус ИР у смислу звања и припадајуће зараде у односу на друге позиције у организацији, а имајући у виду потребну стручност, комплексност посла и неопходан ауторитет.

На Графикону 14 је приказан проценат КЈС из одговарајуће категорије који су се одређивали за један од 5 понуђених одговора у вези са статусом ИР у организацији. Жељено стање је да велика већина из свих категорија КЈС има одговор 3 – адекватан статус ИР у организацији.

**Графикон 14.** Перцепција статуса ИР у организацији



Мање од половине (45,25%) свих КЈС наводи да је статус ИР у организацији адекватан. У свим осталим случајевима он је потцењен и готово да нема случајева да се статус перципира као прецењен што може бити један од узрока недовољне привлачности овог посла. Видимо да интерни ревизори запослени код корисника РФЗО имају најнеповољнији статус у својим организацијама, што захтева додатну анализу.

На основу виђеног можемо закључити да је неопходно унапређење статуса ИР. У том смислу ће и ЦЈХ у наредном периоду активно радити на побољшању радно-правног положаја интерних ревизора у јавном сектору.

### III АКТИВНОСТИ ЦЈХ И ОСТВАРЕНИ НАПРЕДАК

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

ЦЈХ представља трећи стуб који институционално припада МФИН и обавља послове државне управе који се односе на хармонизацију и координацију ФУК и ИР у јавном сектору. У ЦЈХ је, закључно са јуном 2024. године, на неодређено запослено 11 лица укључујући и помоћника министра, док су 3 лица ангажована по основу уговора о привременим и повременим пословима.



ЦЈХ је или одговорна или главни партнер за спровођење активности из области које се односе на ИФКЈ и управљачку одговорност и редовно извештава о напретку у наведеним областима, и то у оквиру:

1. Стратегије реформе јавне управе у Републици Србији за период 2021-2030. године са Акционим планом за период 2023-2025. године,
2. Програма реформе управљања јавним финансијама за период 2021-2025. године са припадајућим Акционим планом,
3. Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021 - 2025. године са припадајућим Акционим планом,
4. Програма за реформу система локалне самоуправе за период 2021 - 2025. године са припадајућим Акционим планом.

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

У извештајном периоду целокупна област ИФКЈ је континуирано јачала и фокус је био на имплементацији успостављеног система као и на његовом ажурирању и развоју.

У циљу веће покривености функције ИР измењена је правна регулатива из области интерне ревизије, водећи рачуна да се постигне бољи ефекат у складу са ограниченим бројем интерних

ревизора. Такође, циљ је да усвојене измене убрзају и поједноставе процес сертификације интерних ревизора у јавном сектору.

Оно што је обележило претходну годину, поред рада на изменама правне регулативе, јесте залагање запослених у ЦЈХ за модернизацију обука што је дало резултате у виду увођења новог концепта основних обука за ФУК и ИР. Како би се област интерне контроле приближила што већем броју запослених у јавном сектору припремљене су и видео обуке које су намењене руководиоцима, координаторима за ФУК и интерним ревизорима.

Добра пракса одржавања једнодневних обука из области ФУК за запослене и руководиоце код КЈС је настављена. На тај начин запослени су у прилици да учествују на обуци која је делом прилагођена њиховој организацији и да разјасне све недоумице око успостављања и развоја система.

Образац ФУК извештаја је у претходном периоду унапређен, промењени су структура и начин попуњавања упитника. Повратна информацију од КЈС је да им је сада јасније како у својим организацијама да оцене примену принципа КОСО и да уоче слабости на које треба да се фокусирају у наредном периоду. У вези са напред наведеним изменама регулативе из области ИР, оптимизовани су и обрасци извештаја о раду ИР код КЈС. Сами обрасци су прилагођени модалитету ИР који је присутан чиме је значајно олакшано и убрзано попуњавање извештаја, а самим тим и обрада података од стране ЦЈХ.

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

ЦЈХ континуирано спроводи и промотивне активности путем електронских и писаних медија, организује скупове и обуке на којима подиже свест о значају и обавезности успостављања система интерних контрола, објављује смернице као помоћ за имплементацију, боље разумевање и за самоучење о систему интерних контрола који су доступни на интернет страници МФИН.

Као и у претходном периоду, ЦЈХ је била посвећена организацији обука за КЈС.

Уз подршку СКГО (кроз Програм *EU Exchange 6*) и РЕЛОФ 3 пројекта, крајем године одржане су две радионице за интерне ревизоре на централном и локалном нивоу на којима су представници ЦЈХ представили измене правилника који регулишу област ИР. Циљ радионица је био да се интерни ревизори упознају са изменама правилника и да практично сагледају њихову примену у својим организацијама. Радионица/састанак са истим циљем одржана је и за интерне ревизоре институција на централном нивоу у организацији ЦЈХ.

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

Према Годишњем извештају о напретку за 2023. годину<sup>23</sup> за поглавље 32, Република Србија је умерено припремљена у овом поглављу, а у овом извештајном периоду остварен је ограничен напредак нарочито у континуираном спровођењу ИФКЈ.

Статус препорука ЕК као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 6 - Препоруке из извештаја о напретку ЕК за 2023. годину](#) овог документа.

---

23

[https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu\\_dokumenta/godisnji\\_izvestaji\\_ek\\_o\\_napretku/izvestaj\\_ek\\_23.pdf](https://www.mei.gov.rs/upload/documents/eu_dokumenta/godisnji_izvestaji_ek_o_napretku/izvestaj_ek_23.pdf)

Од укупног броја КЈС који су доставили извештаје, 77,58% се изјаснило да је упознато са садржином препорука за даљи развој и унапређење система ФУК у јавном сектору које су дате у КГИ за претходну годину. Међутим, спровођење препорука које се односе на унапређење сегмента управљања ризицима, додатно ангажовање адекватних ресурса у процесу успостављања и унапређења система ФУК као и редовно ажурирање акционог плана за успостављање и развој система ФУК није на адекватном нивоу и том сегменту потребна су додатна унапређења.

У контексту препорука из претходног КГИ које се односе на КЈС, 69% КЈС који су доставили извештај о ИР се изјаснило да је упознато са садржином датих препорука из претходног КГИ у области ИР, док се 61% КЈС изјаснило да ради на њиховом спровођењу.

Статус препорука из претходног КГИ као и детаљније информације налазе се у [Прилогу 7 - Препоруке из КГИ о ИФКЈ за 2022. годину](#) овог документа.

### **3.1 Унапређење регулаторно методолошког оквира ИФКЈ**

Измене и допуне Правилника ИР и Правилника за сертификацију ступиле су на снагу 13. октобра 2023. године.

Измене Правилника ИР су увеле промене у погледу начина организовања и спровођења интерне ревизије код КЈС. Повећан је обухват јединица за ИР и укупна покривеност функцијом интерне ревизије у РС. ИР је другачије организована на првој линији ДКБС тј. према ресорном принципу на централном нивоу власти, као и на локалу на нивоу локалних самоуправа. Уведен је и нови начин успостављања ИР код одређених КЈС, и то обављањем ИР од стране ИР надлежног ДКБС РС. Јединице за ИР ДКБС, ревизију КЈС из своје надлежности обављају пре свега према процени ризика КЈС утврђених повељом ИР, као и на основу процене ризика пословних процеса. Такође, подигнут је праг броја запослених као услов за успостављање посебне функционално независне организационе јединице за ИР, на 500 запослених.

Оваквим изменама постигнута је боља покривеност бројних малих корисника (мали у смислу броја запослених и буџета којим располажу), обезбеђен је квалитет у раду, обезбеђује се повећана ефикасност и поштовање стандарда рада ИР, али директно се утиче и на побољшање положаја интерних ревизора у оквиру организације и олакшавају се међусобна размена искуства и обучавање. С обзиром на системску природу наведених измена, припремљена је и њихова имплементација кроз директну комуникацију са ИР и припрему Смерница које су објављене на вебсајту МФ.

Изменама Правилника за сертификацију проширен је круг ментора тако да стручну подршку кандидатима у обуци за стицање звања ОИР у јавном сектору сада могу да пружају и овлашћени ИР из јединица за ИР у којима су запослени, као и екстерно ангажовани ментори који су прошли обуку ЦЈХ и налазе се на утврђеној листи ментора. Трајање обуке за практичан рад на ИР сада је скраћено на једну уместо две обављене ревизије, чиме је обезбеђен ефикаснији и бржи поступак сертификације интерних ревизора у јавном сектору.

У циљу унапређења активности ИР израђене су *Смернице за обављање саветодавних услуга* којима се ближе уређује начин пружања саветодавних услуга од стране ИР КЈС, у оквиру којих су припремљени и обрасци у циљу једнообразног документовања спроведених активности према захтевима Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије. Смерницама су приказани планирање ангажмана, процес пружања саветодавних услуга, надзор над ангажманом и његово праћење.

ЦЈХ је упоредо са радом на усвајању измена подзаконске регулативе из области интерне ревизије, у другој половини 2023. године такође припремала сет документације за интерне и екстерно ангажоване менторе која чини методолошку основу за спровођење новина у области сертификационе шеме.

У оквиру процеса годишњег извештавања у 2023. години КЈС ка ЦЈХ из области ФУК и ИР, упитници који чине основу за спровођење самооцењивања организација за ФУК и преглед обављених активности ИР, измењени су и унапређени. Промењени су структура и начин попуњавања ФУК извештаја, што је омогућило корисницима да боље размеју питања којима су принципи КОСО разрађени, да јасније оцене њихову примену у својој организацији и уоче слабости својих ФУК система. Структура ФУК извештаја је сада таква да КЈС треба да означавају тврдње које се односе на њихову организацију, а којим се демонстрира примена принципа КОСО оквира. Стога, ФУК извештај постаје кориснији као алат за управљање системом интерних контрола. КЈС га могу користити као контролну листу у циљу утврђивања стања ФУК, за идентификацију слабости, а затим и за доношење одлука о активностима које је неопходно предузети у циљу унапређења система. Са новим ФУК извештајем је јасније истакнуто КЈС у којим деловима система је потребно посебно обавити преглед и ажурирање/унапређење. ФУК извештај је припремљен за извештајни период 2022. године а показао се као врло успешан потез јер су КЈС имали позитивну реакцију, а самим тим и стопа извештавања је била већа.

С обзиром на бројност и проценат укупног учешћа у КГИ припадника ове категорије КЈС, за извештајни период за 2023. годину припремљен је потпуно прилагођени ФУК извештај намењен школским установама, а који уважава специфичности организације и у основи једнообразан начин функционисања ових ИКБС.

Измене правилника у области интерне ревизије које се односе на организацију и начин успостављања и из тог разлога другачију покривеност интерном ревизијом и делимичну концентрацију функције на линији ДКБС засновану на ресорном принципу, чиниле су основу за значајну измену ИР извештаја, који представља основу за извештајни период за 2023. годину. ИР извештајем је акценат стављен на модалитете успостављања, повезаност како начина планирања и спровођења ИР, тако и датих препорука и праћења њиховог спровођења.

### **3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности**

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

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

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

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

У претходном периоду формирана је Оперативна група за унапређење управљачке одговорности под вођством ГЕНСЕК-а која континуирано и проактивно подржава спровођење одговарајућих задатака Стратегије РЈУ. Ова група је наследница неформалне групе Пријатељи управљачке одговорности која је крајем 2019. године почела да се интензивније бави овом облашћу. Фокус активности групе у претходном периоду био је на припреми свеобухватне анализе ситуације и смерница (мапе пута) за дефинисање системских решења у правном и институционалном оквиру РС која се односе на управљачку одговорност. Припремљен је аналитички извештај са препорукама за унапређење управљачке одговорности у јавној управи РС.

У извештајном периоду предузети су одређени кораци за унапређивање управљачке одговорности у државној управи али конкретни резултати у области управљачке одговорности и управљања према учинку још увек изостају.

Радна група за управљачку одговорност у државној управи формирана је у септембру 2023. године и одржан је велики број радионица у оквиру припреме Мапе пута за управљачку одговорност.

### **3.3 Обуке**

ЦЈХ је у новембру 2023. године организовала и спровела две Основне обуке за ФУК. Потврду о похађању обуке добило укупно 140 учесника (на првој обуци потврду је добило 76 учесника, а на другој 64 учесника).

Основне обуке за ФУК су модернизоване и унапређене.

Што се тиче једнодневних обука, за руководиоце и/или запослене у јавном сектору, које организује и спроводи ЦЈХ на захтев КЈС, у току 2023. године одржано је шест једнодневних радионица и то:

- Јавна медијска установа Радио - телевизија Србије (руководиоци организационих јединица и запослени – 21 учесник);
- Акционарско друштво за управљање јавном железничком инфраструктуром „Инфраструктура железнице Србије“ а.д. (руководиоци организационих јединица и запослени - 31 учесник);

- Директорат цивилног ваздухопловства Републике Србије (руководиоци организационих јединица и запослени – 12 учесника);
- Министарство финансија, Управа за трезор (руководиоци организационих јединица и запослени 45 учесника);
- Министарство унутрашњих послова – два циклуса обука трезор (руководиоци организационих јединица и запослени укупно за оба циклуса 116 учесника), и
- Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање (руководиоци организационих јединица и запослени – 123 учесника).

На поменутиим једнодневним обукама укупан број учесника износи 348.

Основна обука за ИП организована је и реализована у априлу 2023. године. Потврду о похађању обуке добило је 73 учесника, који даље могу да наставе поступак обучавања интерних ревизора за стицање звања ОИР у јавном сектору.

### **Видео обуке**

ЦЈХ је у 2023. години у оквиру пројекта „Подршка Министарству финансија у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе“ у реализацији КПМГ и финансисјку помоћ ЕУ, креирала и снимила три видео обуке и то:

- Видео обука – ФУК за руководиоце
- Видео обука – ФУК за координаторе
- Видео обука – Уводна обука за интерне ревизоре.

Обуке ће бити постављене на НАЈУ платформи за даљинско учење. С обзиром на велике потребе за обуком, пре свега у редовима руководства КЈС, али и комплексност материје која треба да буде блиска руководиоцима, ЦЈХ се потрудила да припреми модерне, језгровите, професионалне и релативно кратке обуке намењене руководиоцима које су у потпуности прилагођене њиховим потребама и које ће им бити увек доступне.

Као и у претходном периоду, ЦЈХ је посвећена организацији обука за КЈС. Централна јединица за хармонизацију уз подршку пројекта „Реформа јавних финансија – Агенда 2030“, а у сарадњи са Немачком развојном сарадњом коју спроводи GIZ, у 2023. години организовала је обуке у циљу усавршавања и стицања знања интерних ревизора. Обуке су предвиђене Програмом за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора. У другом кварталу 2023. године одржана је обука за интерне ревизоре на тему „Компетенције за рад интерних ревизора у јавном сектору и алати за процену компетенција“. У четвртном кварталу 2023. године одржане су обуке које су се састојале из два дела. Први део обуке односио се на тему „Пружање саветодавних услуга у интерној ревизији“, док је други део обухватао тему „Процена ризика за интерне ревизоре у јавном сектору“. Обуке су организоване у следећим градовима: Београд, Ниш, Крагујевац и Нови Сад.

За КЈС на локалном нивоу значајни су били и информативни семинари које је реализовала ЦЈХ уз подршку СКГО (Програма EU Exchange 6) током фебруара 2023. године, управо у циљу представљања измена у обрасцу ФУК извештаја и начина попуњавања. А сличне хибридне и онлајн обуке су одржане и за институције централног нивоа у сарадњи са ГИЗ Пројектом.

Такође, настављена је сарадња ЦЈХ и НАЈУ и у 2023. години, па је у оквиру програма обука НАЈУ за руководиоце и запослене за државне службенике на локалном и централном нивоу, поново кандидован сет обука из домена ИФКЈ. У складу са кандидованим програмом, преко НАЈУ је у току 2023. године одржано низ обука ( за укупно 424 полазника) и то:

- Финансијско управљање и контрола – онлајн обука коју је слушало 70 полазника;
- Основе управљачке одговорности – онлајн обука – 188 полазника,
- Ревизија јавног сектора – 68 учесника
- Финансијско управљање и контрола у јавном сектору – 60
- Финансисјко управљање и контрола у локалној самоуправи - 38

### **3.4 Сертификација интерних ревизора**

У току 2023. године одржана су два испитна рока где је звање ОИР у јавном сектору стекло укупно 49 кандидата. Испити су одржани у јуну – (15 кандидата) и у децембру 2023. године – (34 кандидата).

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

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

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

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

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

ЦЈХ је од свог настанка сертифицивала 599 ОИР јавном сектору. Укупан број ОИР у јавном сектору, који обављају послове ИР на дан 31. децембра 2023. године, био је 345.

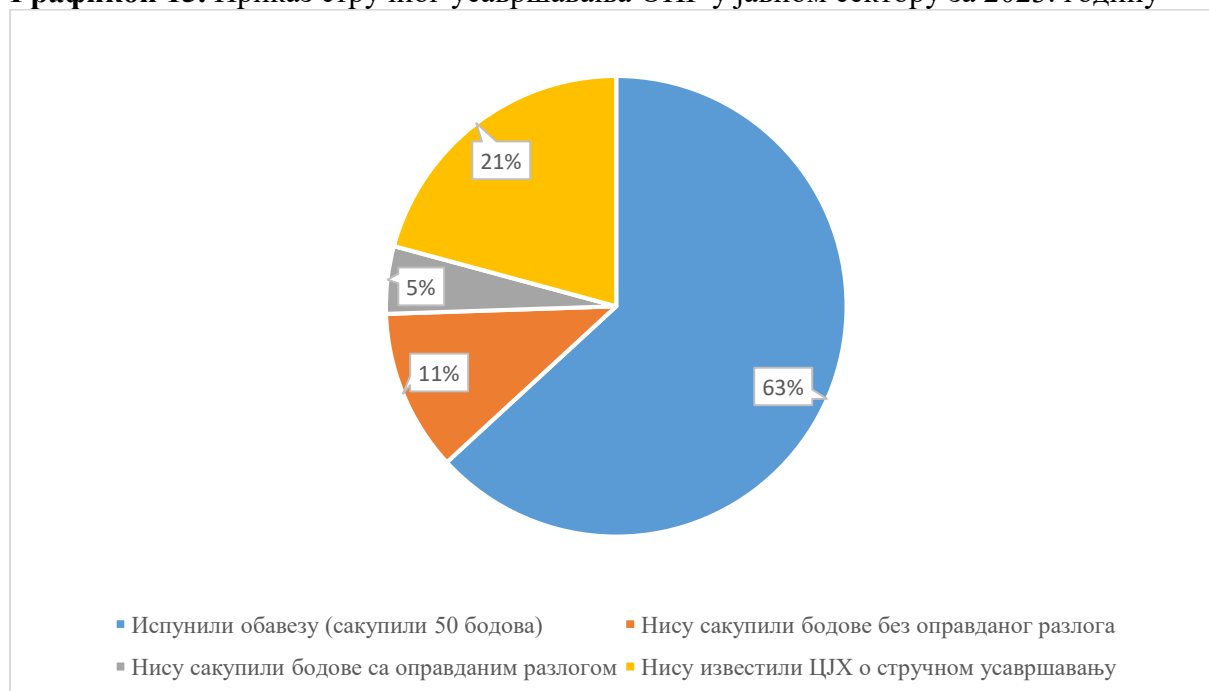


За 2023. годину 292 ОИР у јавном сектору је известило ЦЈХ о стручном усавршавању (Образац 1, 2 или 3). Од овог броја 266 ОИР у јавном сектору активно обавља послове ИР.

Од овог броја активних ОИР у јавном сектору (266) њих 226 је испунило обавезу у оквиру континуираног стручног усавршавања односно сакупило је најмање 50 бодова у једној години. Потребан број бодова није сакупило њих 40, од којих је 18 образложило неиспуњење ове обавезе у предвиђеном обрасцу. Обавезу да извести ЦЈХ о стручном усавршавању није испунило 79 ОИР у јавном сектору.

Информацију о промени послодавца доставило је 5 ОИР у јавном сектору.

**Графикон 15.** Приказ стручног усавршавања ОИР у јавном сектору за 2023. годину



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

### 3.6 Сагледавање квалитета ИФКЈ система код КЈС

Сагледавање квалитета система ФУК и рада јединица за ИР код КЈС су постали редовни послови ЦЈХ којима се посвећују значајни ресурси. С обзиром на то да из њих произилазе увиди значајни за ФУК и ИР, детаљније о овим активностима можете погледати у деловима ([2.1.9 Сагледавање квалитета система ФУК](#) и [2.2.7 Сагледавање квалитета рада ИР](#)). Осим конкретних препорука које су намењене КЈС у којима је обављено сагледавање квалитета рада ИР и система ФУК, обе активности су драгоцене за запослене у ЦЈХ који у директном контакту са КЈС могу јасније да сагледају домет

својих едукативних активности као и да на терену сагледају објективност извештаја који пристижу из КЈС.

### 3.7 Међународна сарадња и пројекти

Донаторска заједница континуирано пружа значајну подршку у области ИФКЈ кроз реализацију активности чиме се осигурава да се ова област даље унапређује.

Током 2023. године, уз подршку пројеката, реализоване су бројне активности из области ИФКЈ:

- Пројекат „**EU PFM Facility**“ који спроводи UNDP представља значајну подршку за даљи развој из области ИФКЈ. У овом извештајном периоду, уз подршку овог пројекта, креиран је специјализовани образац упитника за годишње извештавање о стању ИФКЈ у школама.
- Пројекат „**Реформа јавних финансија – Агенда 2030**“, веома је значајан партнер и пружа континуирану подршку у спровођењу планираних активности из стратешких докумената. Као и у претходном периоду, ЦЈХ је посвећена организацији обука за КЈС, а у сарадњи са Немачком развојном сарадњом коју спроводи *GIZ*, у 2023. години организовала је обуке у циљу усавршавања и стицања знања интерних ревизора. Обуке су предвиђене Програмом за континуирано стручно усавршавање интерних ревизора.
- Пројекат „**Подршка Министарству финансија у оквиру Секторског реформског уговора за сектор реформе јавне управе**“ који се спроводио уз подршку КППМГ је завршен, а основни циљ био је модернизације обука и тренинг материјала из области ИФКЈ. У току 2022. године започето је са израдом новог, савременијег концепта основних обука које организује ЦЈХ, а у 2023. години припремљене су видео обуке за руководиоце, координаторе за ФУК и интерне ревизоре. Поред тога, израђене су Смернице за обављање саветодавних услуга и Анализа кохерентности ИФКЈ регулативе са осталом хоризонталном регулативом.
- Настављена је успешна сарадња са пројектом **РЕЛОФ3**, који подржава Влада Швајцарске, који треба да пружи подршку локалним самоуправама у примени принципа доброг управљања и надзора локалних јавних предузећа. Пројектне активности су усмерене на јачање одговорности менаџмента и управљања учинком, унапређење линија одговорности и контроле у систему ЈЛС и развоју нових, иновативних модела, алата и програма са циљем унапређења управљања јавним финансијама. Припремљен је иновативни инструмент Индекс управљачке одговорности за ниво локала који ће се даље унапређивати. У сарадњи са СКГО одржане су радионице за интерне ревизоре како би се упознали са изменама правилника из области интерне ревизије.
- Подршку за успостављање/развој ФУК и успостављање/развој функције ИР на локалном нивоу пружа и **Програм EU Exchange 6** - Повећање кредибилитета планирања, програмског буџетирања и контроле извршења јавних расхода на локалном нивоу у Србији. Кључне ресорно надлежне институције на националном нивоу су МФИН и РСЈП, уз МДУЛС. Као и у претходним фазама, СКГО има улогу имплементационог партнера и непосредну одговорност у погледу реализације планираних програмских активности. У оквиру треће Компоненте Програма - Боља примена ИФКЈ у пословању ЛС и повезивање са

локалним планским и буџетским оквирима објављен је јавни позив локалним самоуправама за доделу подршке за успостављање или унапређење система ФУК и/или функције ИР. За КЈС на локалном нивоу значајни су били и информативни семинари које је реализовала ЦЈХ уз подршку СКГО током фебруара 2023. године, управо у циљу представљања измена у обрасцу ФУК извештаја и начина попуњавања.

- Значајан партнер ЦЈХ је и СИГМА са којом је настављена сарадња и у току 2023. године.

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

## IV СЛАБОСТИ И ПРЕПОРУКЕ

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

### 4.1 Финансијско управљање и контрола

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

- 1) Иако најзначајније институције у РС (које истовремено и обухватају највећи део буџета РС) редовно извештавају ЦЈХ о стању својих система ФУК, регулатива прописује обавезу извештавања ЦЈХ од стране свих КЈС у РС. Из групе приоритетних КЈС, поједина ЈП нису доставила извештаје о стању својих система ФУК.
- 2) 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.
- 3) И даље је незадовољавајући број корисника средстава РФЗО који је сачинио мапе пословних процеса (44,30%).
- 4) Стање је незадовољавајуће када је у питању усвајање стратегије управљања ризицима и израда регистра ризика код осталих ДКБС на централном нивоу (51,28% и 47,44%).
- 5) У вези са елементом *контролно окружење*, подаци сугеришу да је највећи проблем у управљању људским ресурсима. Механизми за привлачење и задржавање компетентних појединаца су и у посматраном периоду недовољно добро успостављени и развијени. Такође, потребно је радити на даљем успостављању система појединачне одговорности, пре свега у сфери мерења учинка, механизма подстицаја и спречавање прекомерног оптерећења запослених.

- 6) Иако је уочљив извештај извештај напредак кроз све принципе елемента *процена ризика*, потребно је инсистирање на томе да се читав процес прихвати као континуирана активност и да се редовно спроводи. Механизам за благовремену идентификацију и реаговање на ризике промена и даље није препознат као важан фактор у остваривању циљева организације, као ни делегирање задужења за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољњој средини.
- 7) *Контролне активности*. Уочено је да је потребно унапредити процену ефикасности и ефикасности различитих типова контролних активности. Такође, потребно је користити предности различитих типова контрола које су на располагању. Такође, забележен је релативно низак проценат КЈС које бележе и извештавају о изузецима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура. Скрећемо пажњу да је потребно побољшати имплементацију процедура које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд.
- 8) *Информације и комуникација*. И даље је потребно унапређење по питањима бележења информација о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.), пошто је проценат оних који овај систем имају релативно низак, што додатно резултира slabим резултатима у погледу анализе таквих понашања од стране лица која су независна у односу на понашање које је предмет пријаве. Потребно је додатно унапредити информисање управних/надзорних одбора када је у питању добијање информације о резултатима самопроцене ФУК као и процене ФУК коју су вршиле екстерне организације.
- 9) Просечна оцена елемента *Праћење (надзор)* и процена је, као и ранијих година, најнижа, и то, углавном због недовољне успостављености ИР. Низак је проценат КЈС код којих је присутно извештавање о изузецима, односно поступање у случају честих оправданих одступања од процедура. Независно од незадовољавајућег нивоа успостављености функције ИР, приметно је и даље да информације о слабостима система ФУК нису у потребној мери доступне руководству и осталим надлежнима у организацији. Недовољан проценат КЈС анализира информације о недостацима система ФУК те се ни не предлажу правовремено одговарајућа решења у виду измене процедура, укидања или увођења нових контролних активности и сл. На крају, треба истаћи и да правовремено отклањање недостатака система ФУК и праћење тока тог процеса нису присутни у великом броју организација.

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

1. Неопходно је да КЈС наставе да припремају и редовно ажурирају акциони план ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају, треба да се, између осталог и на основу датих оцена, одреде и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду;
2. Потребно је и даље континуирано радити на унапређењу управљања ризицима коришћењем Смерница и алата на вебсајту ЦЈХ. У том смислу, КЈС треба да усвоје стратегију управљања ризицима, а за даљи процес управљања ризицима потребно је креирати регистар ризика и редовно га ажурирати као развити/имплементирати контролне активности које служе за свођење ризика на

прихватљив ниво, нарочито ако се има у виду чињеница да је ова обавеза предвиђена и прописима који ближе уређују систем ФУК<sup>24</sup>.

3. И даље је питању обезбеђивања одговарајућег кадровског потенцијала потребно посветити пажњу и наставити на развијању одрживе политике привлачења и задржавања кадрова као и унапређењу система напредовања, награђивања и њиховог усавршавања.
4. Потребно је побољшати имплементацију процедура које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд.
5. Неопходно је унапредити начин на који се организације баве отклањањем уочених недостатака у систему интерних контрола.
6. Неопходно је унапредити сегмент евидентирања и анализе/процене информација о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.).
7. Неопходно је да сви КЈС користе Приручник ФУК и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ.
8. Потребно је да се КЈС упућују своје руководиоце и запослене на видео обуке које је припремила ЦЈХ а налазе се на НАЈУ платформи.
9. Потребно је да се ДКБС (пре свега ресорна министарстава и ЈЛС), више ангажују у функцији побољшања надзора и унапређења система ФУК својих ИКБС.

#### Препоруке конкретним КЈС:

10. Потребно је да наведена ЈП почну са процесом годишњег извештавања о стању ИФКЈ ка ЦЈХ: Парк природе „Мокра Гора” д.о.о; Водопривредно друштво „Сава” Шабац; Водопривредно друштво „Шајкашка” д.о.о Нови Сад и Водопривредно привредно друштво „Ерозија” Ниш.
11. Када су у питању министарстава, неопходно је да у наредном периоду подигну ниво успостављености система ФУК. У том смислу је потребно да поједина министарства сачине следећа основна документа:
  - **мапе пословних процеса:** Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство просвете и Министарство науке, технолошког развоја и иновација.
  - **стратегију управљања ризицима:** Министарство културе, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство за јавна улагања, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство унутрашње и спољне трговине и Министарство спољних послова.
  - **регистар ризика:** Министарство за јавна улагања, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за људска и мањинска права и друштвени

---

<sup>24</sup> Члан 8. Правилник ФУК

дијалог, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство спољних послова и Министарство унутрашње и спољне трговине.

**12. Потребно је да следећа правна лица сачине:**

- **мапе пословних процеса:** ЈП „Мрежа - Мост”, „Државна лутрија Србије” д.о.о. Београд, „Метохија” д.о.о. Београд, д.о.о, Тврђава Голубачки град Голубац, ЈП „Национални парк Копаоник”, Копаоник и Сибница д.о.о. Београд.
- **стратегију управљања ризицима:** „Државна лутрија Србије” д.о.о. Београд, „Србија Воз” а.д, ЈП „Национални парк Копаоник”, Копаоник, Тамиш Дунав д.о.о. Панчево и Сибница д.о.о. Београд.
- **регистар ризика:** ЈП „Стара планина” Књажевац, ЈП ПЕУ Ресавица, ЈП „Мрежа - „Мост”, „Државна лутрија Србије” д.о.о. Београд, Акционарско друштво „Електропривреда Србије”, Београд, д.о.о Тврђава Голубачки град Голубац, „Србија Воз” а.д, ЈП „Национални парк Копаоник”, Копаоник и Сибница д.о.о. Београд.

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

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

## 4.2 Интерна ревизија

И поред стабилног тренда развоја интерне ревизије, уочене су и одређене слабости:

- У категорији министарстава забележен је пад од 3% у броју запослених интерних ревизора у односу на претходну годину. Од укупно 25 министарства, функционална јединица (бар један урађен извештај) за ИР је успостављена код 16 министарстава, а у само у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора.
- У категорији градова, од укупно 28, функционалну ИР има 24, а у 9 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора.
- Пад броја интерних ревизора у успостављеним јединицама за ИР, а нарочито у министарствима и ДКБС на централном нивоу.
- 84% успостављених ИР је са мање од три извршиоца, што доводи у сумњу да се могу у потпуности поштовати стандарди ИР.
- Раст броја систематизованих радних места за послове ИР је већи од раста броја попуњених радних места, што је показатељ отежаног привлачења и задржавања квалитетних кадрова, а и мањи је број кандидата пријављених за похађање основне обуке из ИР. Такође, може се очекивати и додатно смањење броја интерних ревизора по основу природног одлива, имајући у виду старост популације запослених интерних ревизора. Осим овога, примећена је тенденција КЈС да у оквиру потребних услова за упражњена радна места ИР наводе положен испит за ОИР у јавном сектору, иако то није прописан услов у Правилнику ИР, што је додатни ограничавајући фактор.
- Значајан број јединица за ИР није усвојио програм обезбеђења и унапређења квалитета и не врши потпуно интерно оцењивање рада ИР, сем редовног надзора од стране руководиоца јединице за ИР. Разлози за такво стање су непопуњена

радна места, односно један извршилац у јединици за ИР или упражњено место руководиоца јединице за ИР, па није могуће применити периодично самооцењивање.

- Значајан проценат неспроведених препорука због ограничених кадровских капацитета код субјеката ревизије, недостатка пажње и довољне посвећености руководства и запослених у субјекту ревизије.

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

- У складу са Правилником ИР<sup>25</sup>, КЈС треба да ускладе систематизацију, опише послова и број потребних извршилаца за радна места интерних ревизора, и да попуне радна места за интерне ревизоре. Број потребних интерних ревизора одређује КЈС на основу процене ризика, обима и сложености пословних процеса, обима средстава којима располаже и броја запослених.
- Због пада броја интерних ревизора у успостављеним јединицама интерне ревизије и несразмерности систематизованих у односу на попуњена радна места интерних ревизора неопходно је да КЈС благовремено покрену процес за прераспodelу постојећег и запошљавање нових кадрова за послове ИР. За упражњена радна места ИР као неопходан услов није потребно наводити положен испит за ОИР у јавном сектору с обзиром на то да се испит полаже током рада на радном месту.
- Потребно је да руководиоци јединица за ИР, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета рада ИР и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.
- Обзиром на велики проценат неспроведених препорука код свих категорија КЈС осим ООСО, неопходно је да се у годишње планове рада интерне ревизије уврсте ревизије за накнадну проверу извршења датих препорука („follow up” ревизије)

Препоруке конкретним КЈС:

- Министарства која треба да имају најмање три запослена интерна ревизора у оквиру јединице за ИР: Министарство привреде, Министарство заштите животне средине, Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог, Министарство спољних послова, Министарство за бригу о породици и демографију, Министарство за бригу о селу, Министарство науке, технолошког развоја и иновација, Министарство туризма и омладине, Министарство за јавна улагања, Министарство информисања и телекомуникација, Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде, Министарство за европске интеграције, Министарство рударства и енергетике, Министарство унутрашње и спољне трговине, Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре, Министарство државне управе и локалне самоуправе, Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања и Министарство спорта.
- Градови који треба да имају најмање три запослена интерна ревизора у оквиру јединице за ИР: Град Смедерево, Град Краљево, Град Зајечар, Град Лесковац, Град Ваљево, Град Прокупље, Град Крушевац, Град Кикинда, Град Сремска Митровица, Град Јагодина, Град Бор, Град Чачак, Град Шабац, Град Вршац, Град Суботица, Град Пожаревац, Град Панчево, Град Сомбор и Град Лозница.

---

<sup>25</sup> Правилник ИР, члан 3. став 3 и члан 5. ставови 1 и 2.

## ЗАКЉУЧАК

После вишегодишњег рада на изменама два правилника у области ИР, крајем 2023. године оне су најзад ступиле на снагу. Са циљем оптимизације система, ова два правилника су увела промене у погледу начина организовања и спровођења интерне ревизије код КЈС, као и сертификације интерних ревизора.

Извештај самопроцене о систему ФУК који припремају КЈС представља један од најважнијих алата који усмерава КЈС ка доброј пракси, а напори ЦЈХ да унапреди управо овај сегмент показују изузетне резултате. Да би овај алат имао своју сврху, он мора да буде пријемчив и разумљив. Образац извештаја који је управо са овим циљем унапређен прошле године је ове године дао могућност дубљег праћења трендова.

За овај извештајни период, у сарадњи са Министарством просвете је креиран посебан упитник за ИФКЈ извештаје за школске установе. Потпуно је нова пракса да посебна категорија КЈС добије прилагођен алат. Овим је најбројнија група КЈС која и најревносније извештава заправо добила кориснији и сврсисходнији алат, са надом да ће се ова пракса у будућности ширити и на друге категорије КЈС. С обзиром на препоруку која се годинама понавља у КГИ, да је потребно да се ДКБС (пре свега ресорна министарстава и ЈЛС), више ангажују у функцији побољшања надзора и унапређења система ФУК својих ИКБС, заједнички рад на оваквој врсти прилагођених упитника би могао бити први корак.

Додатно, образац извештаја о ИР је прилагођен изменама ИР Правилника. Селекција питања је прилагођена модалитету ИР који је примењен у КЈС, а додата су и питања о перцепцији руководства о доприносу ИР остваривању циљева и њеном положају у оквиру организације.

Општи закључак је, ако посматрамо резултате, јесте постигнут напредак када су у питању готово сви посматрани показатељи, као и да се већина препорука из прошлогодишњег КГИ спроводи. Простора за побољшање и даље има, па су дате опште али и појединачне препоруке усмерене на приоритетну групу институција која треба да буде предводница и пример добре праксе у имплементацији ФУК и ИР за цео јавни сектор РС.

Стопа извештавања за 2023. годину је додатно порасла. Чак 3779 организација јавног сектора РС је доставило своје ФУК извештаје. 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 2023. годину, чине 99,92% од укупних расхода и издатака буџета РС за 2023. годину. Посматрајући појединачно групу приоритетних КЈС, видимо да најзначајније институције у највећој мери извештавају. Ове године извештај су доставила сва министарства, ООСО и градови, а у категорији ЈП само ретки изузеци то нису учинили док је 91,49% известило о систему интерних контрола.

Када посматрамо организационо успостављање система ФУК, значајан помак је забележен када су у питању доношење АП за ФУК (10,07%), усвајање стратегије управљања ризицима (8,52%) и израда регистра ризика (9,25%). Напредак у изради мапа пословних процеса изразит је у категоријама министарстава са органима управе у



саставу (23,33%) али и ИКБС на централном (16,39%) и локалном нивоу (15,06%). Приоритетни КЈС, који су и до сада предњачили, настављају раст по свим параметрима. Раст показатеља у сегменту делегирања задужења за спровођење и развој система ФУК је и даље приметан, тако да је руководилац за ФУК именован у 74,34% свих КЈС који су доставили годишње извештаје, док је у 71,92% случајева формирана РГ за увођење и развој система ФУК.

Раст је забележен у готово свим областима, а сегмент *Контролне активности* је сада најбоље оцењени елемент КОСО оквира и принципи овог елемента су забележили највећи напредак у односу на прошлу годину. Наведено указује да су КЈС све више свесни важности контролних активности у својим организацијама.

Сагледавање квалитета система ФУК је, као редовна активност ЦЈХ дало значајне резултате. За прошлу годину која је у фокус ставила националне паркове и паркове природе, најзначајнији налаз из ове активности представља препознавање потребе да се размотри иницијатива за формирање заједничке ИР за више (све) КЈС из ове групе имајући у виду да је ИР од великог значаја руководиоцима као подршка за праћење и надзор рада КЈС.

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. Највећи број КЈС (91,51%) током 2023. године није имао потврђене сумње на неправилности док је 8,49% КЈС известило да су имали потврђених неправилности. Од укупног броја КЈС који су имали потврђене сумње на неправилности, 96,77% изјаснило се да их решава - од овог броја 62,90% неправилности решавано је унутар КЈС, 0,54% решавано ван КЈС, а 33,87% и унутар и ван КЈС.

Анализа је показала и највеће слабости за које су дате препоруке. Неопходно је да КЈС наставе да припремају и редовно ажурирају АП ради континуираног унапређивања система ФУК. То конкретно значи да КЈС, након упитника самопроцене који годишње попуњавају, треба да се, између осталог и на основу датих оцена, определе и који сегменти система ФУК ће бити унапређивани у наредном периоду;

У смислу даљег унапређења управљања ризицима, КЈС треба да имају усвојене стратегије за управљање ризицима на нивоу својих организација, а за даљи процес управљања ризицима потребно је да креирају свој регистар ризика и редовно га ажурирају.

Највећи проблем са којим се КЈС суочавају се тиче обезбеђивања одговарајућег кадровског потенцијала. У том смислу је потребно посветити пажњу развоју одрживих механизма привлачења и задржавања квалитетних кадрова, као и унапређењу система напредовања, награђивања и стручног усавршавања.

У светлу све веће дигитализације радних процеса, потребно је развити и спроводити одговарајуће процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре и заштиту од губитка података.

Неопходно је да КЈС унапреде сегмент који се односи на отклањање уочених недостатака у систему интерних контрола. Такође, унапређења су потребна у сфери

евидентирања и анализе/процене информација о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.).

Да би КЈС могли да унапреде своје ФУК системе, неопходно је да користе Приручник ФУК и велики број методолошких алата из области ФУК и управљачке одговорности које припрема и објављује ЦЈХ. Осим овога, потребно је да упућују своје руководиоце и запослене на видео обуке које је припремила ЦЈХ, а налазе се на НАЈУ платформи.

На основу обрађених података о стању функције **интерне ревизије** за 2023. годину уочава се значајан напредак у појединим сегментима. Функција ИР је нормативно успостављена код 455 КЈС, што представља раст од 18% у односу на 2022. годину. Такође, код 375 КЈС је функционално успостављена ИР, што представља годишњи раст од чак 58%.

Овај раст највиши је у категоријама корисника РФЗО (здравствене и апотекарске установе), други и остали КЈС на централном нивоу власти и категорије ДКБС на локалном нивоу власти. Број систематизованих радних места за послове ИР је повећан за 12%, а број запослених интерних ревизора је порастао за 7% у 2023. години у односу на 2022. годину.

Од 596 запослених на пословима ИР, 345 интерних ревизора има стечени сертификат ОИР у ЈС, што представља стопу сертификације од 58 %.

Највећа слабост у вези са ИР је и даље недовољан број интерних ревизора. Ситуација је посебно изражена министарствима, где је број интерних ревизора и смањен, пре свега због одлазака у пензију и недовољног прилива нових ревизора. Недовољан број ИР, нарочито у организацијама где је запослен по један ревизор нарушава усаглашеност са међународним стандардима ИР. Због свега овога, рад на повећању броја интерних ревизора треба да буде приоритет у оквиру даљег развоја ИФКЈ. Због пада броја интерних ревизора у успостављеним јединицама интерне ревизије и несразмерности систематизованих у односу на попуњена радна места интерних ревизора неопходно је да КЈС благовремено покрену процес за прераспodelу постојећег и запошљавање нових кадрова за послове ИР. За упражњена радна места ИР као неопходан услов није потребно наводити положен испит за ОИР у јавном сектору с обзиром на то да се испит полаже током рада на радном месту. Осим нужног минимума од најмање три ИР у КЈС који треба да имају јединицу за ИР, КЈС треба да ускладе систематизацију, опише послова и број извршилаца за радна места интерних ревизора у складу са својим ревизорским универзумом. Повећање броја ИР, пре свега у министарствима са своје стране ће допринети већој усаглашености са стандардима ИР али и већем доприносу ИР остваривању циљева својих организација.

Осим овога, потребно је да руководиоци јединица за ИР, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета рада ИР и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.

Обзиром на велики проценат неспроведених препорука код свих категорија КЈС осим ООСО, неопходно је да се у годишње планове рада интерне ревизије уврсте ревизије за накнадну проверу извршења датих препорука („follow up” ревизије).

Главни циљ у наредном периоду у оквиру ИФКЈ области треба да буде унапређење њене имплементације код КЈС. Као сектор надлежан за ИФКЈ, ЦЈХ ће и у наредном периоду наставити да ради на унапређењу нормативног оквира и развоју иновативних алата и обука за ФУК и ИР.

Такође, ЦЈХ ће појачати директну комуникацију са КЈС, пре свега у виду давања савета и иницирања међусобног повезивања КЈС са циљем развоја ФУК и функције ИР.

И коначно, ЦЈХ ће радити и на даљем подизању свести о значају ФУК и ИР за добро управљање јавним средствима, остваривање циљева јавног сектора и адекватно задовољавање потреба грађана. С тим у вези, потребно је истаћи да кључни фактор у унапређењу ИФКЈ представља посвећеност КЈС, а пре свега њихових руководилаца, на којима је и највећа одговорност.

## **ПРИЛОЗИ**

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

#### **НАЧИН ИЗРАДЕ ИЗВЕШТАЈА**

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

Начин израде КГИ прописан је ЗоБС и пратећим подзаконским актима.

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

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

#### **ПЛАНСКА ДОКУМЕНТА ЗА ИФКЈ**

Стратешки оквир (планска документа):

- 10) Стратегија реформе јавне управе у Републици Србији за период од 2021. до 2030. године са Акционим планом за период од 2021. до 2025. године („Службени гласник РС”, бр. 42/21 и 9/22);
- 11) Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, бр. 70/21 и 116/23-15);

- 12) Програм за реформу система локалне самоуправе у Републици Србији за период 2021–2025. године са Акционим планом („Службени гласник РС”, број 73/21);
- 13) Програм унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом са Акционим планом за период 2021–2025. године („Службени гласник РС”, број 113/21).

## **ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА**

### **Национална регулатива**

Поред:

- 14) Закона о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка, 108/13, 142/14, 68/15 - др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 - др. закон, 138/22 и 92/23),
- 15) Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 89/19),  
остали прописи који су од значаја за успостављање система ФУК су:
- 16) Закон о државним службеницима („Службени гласник РС”, бр. 79/05, 81/05-исправка, 83/05-исправка, 64/07, 67/07-исправка, 116/08, 104/09, 99/14, 94/17, 95/18, 157/20 и 142/22);
- 17) 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);
- 18) Закон о јавним набавкама („Службени гласник РС”, бр. 91/19 и 92/23);
- 19) Закон о платама државних службеника и намештеника („Службени гласник РС”, бр. 62/06, 63/06-исправка, 115/06-исправка, 101/07, 99/10, 108/13, 99/14, 95/18 и 14/2022);
- 20) Закон о платама у државним органима и јавним службама („Службени гласник РС”, бр. 34/01, 62/06-др. закон, 63/06-испр. др. закона, 116/08-др. закон, 92/11, 99/11-др. закон, 10/13, 55/13, 99/14, 21/16-др. закон, 113/17-др. Закон, 113/17-др. закон, 95/18 – др. закони, 86/19 – др. закони, 157/20 – др. закони и 123/21 – др. закони);
- 21) Закон о јавним предузећима („Службени гласник РС”, бр. 15/16 и 88/19);
- 22) Уредба о накнади трошкова и отпремнини државних службеника и намештеника („Службени гласник РС”, бр. 98/07-пречишћен текст, 84/14, 84/15, 74/21 и 119/23);
- 23) Уредба о буџетском рачуноводству („Службени гласник РС”, бр. 125/03, 12/06 и 27/20);
- 24) Правилник о заједничким основама, критеријумима и задацима за рад финансијске службе директног корисника буџетских средстава („Службени гласник РС”, број 123/03);
- 25) Правилник о стандардном класификационом оквиру и Контном плану за буџетски систем („Службени гласник РС”, бр. 16/16, 49/16, 107/16 и 46/17, 114/17, 20/18, 36/18, 93/18, 104/18, 14/19, 33/19, 68/19, 84/19, 151/20, 19/21, 66/21, 130/21, 11/22, 26/23, 83/23 и 118/23);
- 26) Правилник о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава, корисника средстава организација за обавезно социјално осигурање и буџетских фондова („Службени гласник РС”, бр. 18/15, 104/18, 151/20, 8/21, 41/21, 130/21 и 17/22);
- 27) Правилник о начину коришћења средстава са подрачуна консолидованог рачуна трезора Републике Србије, односно других рачуна, начину пласирања новчаних средстава, као и о начину извештавања о коришћењу, односно о инвестирању средстава („Службени гласник РС”, број 101/18).

## **Међународни принципи и стандарди**

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

## **ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА**

### **Појам и дефиниција**

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

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

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

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

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

## Правни основ и међународни стандарди

Правни оквир којим је регулисана област ИР чине:

- 28) Закон о буџетском систему („Службени гласник РС”, бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13-исправка, 108/13, 142/14, 68/15-др. закон, 103/15, 99/16, 113/17, 95/18, 31/19, 72/19, 149/20, 118/21, 118/21 - др. закон, 138/22 и 92/23);
- 29) Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 99/11, 106/13 и 84/23);
- 30) Правилник о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 9/14 и 84/23);
- 31) Правилник о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС”, бр. 15/19);
- 32) Међународни стандарди за професионалну праксу ИР (ИИА).

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

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

- 33) Правилником ИР, где је прописано на који начин се успоставља и организује јединица за ИР код КЈС, област рада, односно послови, стандарди и методологија ИР као функционално независне организационе јединице, права, дужности и одговорности руководиоца ИР и интерних ревизора, услови за обављање послова руководиоца ИР и интерних ревизора, као и планирање, спровођење и извештавање ИР;
- 34) 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;
- 35) Правилником о стручном усавршавању, којим се прописују подручја и облици стручног усавршавања ОИР у јавном сектору и критеријуми за признавање стручног усавршавања.

## Статус и организација

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

Децентрализовани систем ИР прописује обавезу да сви КЈС успоставе функцију ИР. Правилником ИР су одређени критеријуми за успостављање функције ИР, који обавезују Народну скупштину, Високи савет судства, Високи савет тужилаштва, министарства, Републички фонд за здравствено осигурање, Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање, Фонд за социјално осигурање војних осигураника и Националну службу за запошљавање и остале КЈС који имају преко 500 запослених да успоставе посебну, функционално независну организациону јединицу за ИР. Уколико је ИР успостављена као посебна јединица за ИР, она не може имати мање од три интерна ревизора, од којих је један руководиоца јединице за ИР.

Остали КЈС могу успоставити ИР на један од следећих начина:

- 36) успостављањем независне јединице за ИР;
- 37) оснивањем/организовањем заједничке јединице за ИР два или више КЈС;
- 38) споразумом о обављању послова ИР од стране јединице за ИР са другим КЈС;
- 39) обављањем интерне ревизије од стране интерне ревизије надлежног директног корисника буџетских средстава Републике Србије, аутономне покрајине, односно јединице локалне самоуправе, у складу са планом те јединице интерне ревизије.

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

## Прилог 2. Показатељи стања система ФУК

Табела 1. Параметри успостављања система ФУК посматрано по категоријама КЈС

УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (У %)														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					
	МИНИСТАРСТВА са органама управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у ИНДИРЕКТНИ КБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
Да ли је именован руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу?	83.67	100.00	65.38	75.65	86.05	79.09	60.76	72.81	83.61	70.45	82.02	75.84	85.71	74.34
Да ли је основана радна група којом руководи руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, која се бави питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле?	79.59	100.00	65.38	73.43	83.72	76.36	56.12	70.08	86.34	64.38	84.86	73.71	85.71	71.92
Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање и развој система за финансијско управљање и контролу?	63.27	100.00	60.26	65.87	83.72	74.55	49.37	63.41	68.85	62.14	74.76	66.79	85.71	65.11
Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	91.84	100.00	71.79	72.69	83.72	77.27	57.38	71.12	80.33	68.05	80.76	73.62	77.14	72.37
Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија?	97.96	100.00	76.92	84.32	95.35	87.27	69.62	81.94	89.07	75.08	89.59	81.44	84.76	81.69
Да ли за успостављање и даљи развој система ФУК користите неке од наведених методолошких алата доступних на веб-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију?														
Смернице за управљање неправилностима	65.31	100.00	46.15	47.42	60.47	53.64	49.37	49.95	58.47	39.62	49.53	45.47	70.48	47.63
Смернице за управљање ризицима	85.71	100.00	65.38	65.31	88.37	70.91	58.65	66.42	77.05	52.72	71.29	61.90	89.52	64.06
Смернице о управљачкој одговорности	59.18	100.00	39.74	37.82	55.81	42.73	36.71	40.17	49.73	34.19	43.22	39.25	66.67	39.68
Смернице о систему делегирања	44.90	75.00	21.79	18.08	41.86	34.55	24.89	23.99	37.16	11.98	25.87	19.98	51.43	21.92
Смернице о ФУК за мале кориснике јавних средстава	24.49	0.00	56.41	43.91	27.91	41.82	31.22	40.08	34.43	48.40	38.80	43.43	24.76	41.83
Ниша од наведеног	6.12	0.00	15.38	16.24	6.98	19.09	27.85	18.16	15.85	24.28	16.09	20.60	5.71	19.41
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле у претходних пет година присуствовали основној обуци из области ФУК коју спроводи Централна јединица за хармонизацију?	55.10	75.00	46.15	18.27	55.81	34.55	27.00	27.38	50.82	18.69	31.23	27.44	58.10	27.40
Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле у претходних пет година присуствовали обукама из области ФУК које није организовала Централна јединица за хармонизацију?	42.86	75.00	50.00	37.27	55.81	50.91	40.93	41.58	65.57	33.39	55.21	44.76	58.10	43.20
Ваша организација има следећа документа:														
стратегија управљања ризицима	73.47	100.00	51.28	68.45	88.37	75.45	68.35	69.05	88.52	57.83	76.97	68.21	84.76	68.58
регистар ризика	75.51	100.00	47.44	54.24	79.07	70.91	41.77	54.84	75.96	47.92	69.09	58.44	79.05	56.67
мапе пословних процеса	77.55	100.00	53.85	57.01	86.05	74.55	44.30	58.04	80.33	50.80	74.76	62.34	84.76	60.23
план интегритета	71.43	100.00	60.26	72.32	79.07	57.27	86.08	73.28	72.13	33.39	63.41	48.13	80.95	60.32
правилник о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места	100.00	100.00	100.00	98.15	100.00	91.82	97.89	97.74	93.44	90.10	95.90	92.27	98.10	94.93
средњорочни план организације	48.98	50.00	33.33	15.87	58.14	40.91	27.00	25.59	32.24	13.26	49.84	26.64	51.43	26.12
ниша од наведеног	0.00	0.00	0.00	0.92	0.00	2.73	0.00	0.75	1.09	7.67	1.58	4.88	0.00	2.88
Годишњи извештај о систему ФУК је оперативно припремљен од стране:														
руководиоца задуженог за ФУК	22.45	50.00	30.77	29.52	41.86	34.55	31.22	30.76	33.88	35.78	45.11	38.10	34.29	34.57
радне групе за ФУК	53.06	50.00	30.77	41.14	46.51	44.55	33.33	39.79	42.62	34.66	36.91	36.59	48.57	38.13
руководиоца КЈС	6.12	0.00	17.95	17.90	4.65	9.09	15.61	15.33	9.84	16.93	8.20	13.32	7.62	14.29
другог лица	18.37	0.00	20.51	11.44	6.98	11.82	19.83	14.11	13.66	12.62	9.78	11.99	9.52	13.01
Да ли сте у складу са чланом 21а Уредбе о начелима за унутрашње уређење и систематизацију радних места у министарствима, посебним организацијама и службама Владе одредили унутрашњу јединицу за планска документа и подршку управљању? (Одговарају министарства, органи у саставу и посебне организације)	42.86	/	28.89	/	/	/	/	51.72	/	/	/	/	/	51.72



## Табела 2. Показатељи стања система ФУК по елементима и принципима КОСО оквира

### 1. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Принцип 1 Организација демонстрира своју посвећеност интегритету и етичким вредностима														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
Руководство је дефинисало стандарде понашања (кодекс понашања који је у складу са прописима, етичким нормама и вредностима организације).	97.96	100.00	92.31	94.10	88.37	89.09	96.62	93.98	98.91	74.92	85.80	81.88	94.29	87.76
Запослени, екстерни партнери организације и корисници услуга/грађани информисани су о стандардима понашања.	87.76	100.00	92.31	89.48	74.42	84.55	90.72	88.81	90.16	67.41	78.55	74.25	83.81	81.32
Прописане су мере за непоштовање стандарда понашања.	85.71	100.00	89.74	88.93	79.07	78.18	89.03	87.39	85.25	64.54	72.24	70.07	85.71	78.49
Прати се поштовање стандарда понашања.	93.88	100.00	89.74	88.93	74.42	79.09	84.81	86.74	84.15	71.09	76.03	74.60	84.76	80.50
Примењују се адекватне мере за евентуално непоштовање стандарда понашања (примери: разговор, опомена, скретање пажње, дисциплинске мере, отказ итд.).	100.00	100.00	93.59	93.54	88.37	86.36	93.25	92.85	88.52	77.80	84.23	81.35	92.38	86.94
Редовно се организују обуке за запослене и посебно за новозапослене из области интегритета, етичких вредности и културе организације.	69.39	100.00	73.08	48.34	51.16	39.09	46.41	50.05	51.91	29.39	33.12	34.10	63.81	41.87
Правилма су дефинисани потенцијални сукоби интереса, корупција и начин поступања.	83.67	100.00	83.33	85.98	83.72	71.82	81.86	83.25	79.78	58.15	70.98	65.28	83.81	74.02
Дефинисана су јасна правила у вези са узбуњивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са кршењем прописа и људских права, вршењем јавног овлашћења противно сврси због које је поверено, опасностима по живот, јавно здравље, безбедност, животну средину, као и ради спречавања штете великих размера.	89.80	100.00	93.59	87.64	93.02	81.82	83.97	87.02	83.06	69.97	86.12	76.64	91.43	81.69
Постоји механизам за пријаву, евидентирање на једном месту и одлучивање поводом сумњи на корупцију, преваре, грешке у финансијском извештавању, неправилности у вези са уговарањем, неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација и остале неправилности.	75.51	100.00	76.92	72.69	72.09	67.27	70.46	72.15	58.47	53.83	63.72	57.37	70.48	64.57
Периодично се анализирају подаци о поштовању стандарда понашања и по потреби ажурирају/унапређују политике, комуникација, обуке, механизми за превенцију и детекцију, као и мере у случају кршења стандарда понашања.	57.14	100.00	61.54	52.58	46.51	53.64	48.10	52.49	36.61	45.21	36.28	41.30	49.52	46.71
Руководство сопственим понашањем, поштовањем закона, прописа, интерних аката, стандарда понашања, начином на који руководи, професионалним приступом и залагањем итд., даје пример другима.	93.88	100.00	97.44	94.28	100.00	92.73	91.14	93.89	91.26	86.74	91.80	88.90	98.10	91.32
Руководство је одредило адекватне ресурсе (компетентни кадар, време, пажња и други ресурси) за развој ФУК-а.	73.47	100.00	67.95	63.28	86.05	72.73	48.10	62.75	61.75	59.27	65.62	61.46	78.10	62.05
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.28	0.37	0.00	1.82	1.27	0.75	0.00	3.67	0.95	2.31	0.00	1.55
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 1 (питање 5.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин демонстрира посвећеност интегритету и етичким вредностима:	4.49	5.00	4.31	4.20	4.07	4.05	4.02	4.16	4.16	3.77	3.94	3.88	4.30	4.02

Принцип 2														
Орган/тело за надзор је независно у односу на руководство и врши надзор над системом интерних контрола (ФУК) - одговарају само КЈС који имају надзорни/управни одбор														
Орган/тело за надзор (надзорни/управни одбор):	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РОЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		ПРИОРИТЕТНИ
постоји у вашој организацији;	/	75.00	2.56	100.00	62.79	66.97	96.62	55.79	/	86.10	95.58	90.84	/	65.57
надзире/прати функционисање свих компоненти ФУК-а (бави се етиком, ресурсима, циљевима и плановима, ризицима, контролама, извештавањем, слабостима система, пословањем и функционисањем организације);	/	75.00	50.00	65.25	77.78	63.01	66.81	66,27	/	61.04	55.78	58.41	/	62.05
чине компетентни појединци са комплементарним знањима и искуствима, који могу објективно и критички анализирати функционисање организације;	/	75.00	100.00	71.81	81.49	86.30	74.24	75,21	/	59.93	84.16	72.05	/	71.38
сачињавају чланови који нису у сукобу интереса;	/	75.00	100.00	93.44	88.89	95.89	93.45	93,59	/	93.32	94.39	93.85	/	93.52
анализира евентуалне слабости и даје сугестије за унапређење квалитета управљања;	/	50.00	100.00	76.45	77.79	87.67	76.86	78,08	/	72.73	72.28	72.51	/	74.72
формирао/ло је одбор/комисију за ревизију;	/	0.00	0.00	3.86	88.89	19.17	4,37	9,78	/	1.86	7.10	4.48	/	5.57
одржава директну комуникацију са интерном ревизијом;	/	0.00	0.00	6.95	55.57	26.03	13,97	14,16	/	4.82	18.04	11.43	/	10.79
одржава директну комуникацију са екстерном ревизијом;	/	0.00	0.00	7.34	44.44	28.77	8,30	11,97	/	5.01	24.83	14.92	/	11.70
посебно прати високоризичне области (транзакције велике новчане вредности, сложени послови итд.);	/	50.00	50.00	55.21	62.97	69.87	55,02	57,33	/	44.71	54.12	49.41	/	51.81
ништа од наведеног.	/	25.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	/	0.00	0.00	0.00	/	0.00
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 2 (питање 6.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли орган/тело за надзор организације (надзорни/управни одбор) на адекватан начин демонстрира независност у односу на руководство и надзире развој и функционисање ФУК-а:	/	3.75	3.00	3.77	4.26	4.00	3.76	3.82	/	3.65	3.82	3.74	/	3.76

Принцип 3														
Руководство успоставља организациону структуру, линије извешавања и одговарајуће надлежности и одговорности у функцији остваривања циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Успостављена је организациона структура која је адекватна за управљање организацијом и остваривање циљева.	97.96	100.00	92.31	95.39	97.67	93.64	94.94	95.11	93.99	87.54	94.32	90.50	98.10	92.74
Јасно су дефинисани линије надлежности, делокруг рада и одговорности унутрашњих организационих јединица.	97.96	100.00	92.31	92.62	97.67	91.82	93.25	93.13	93.44	77.80	92.74	84.55	95.24	88.72
Дефинисане су одговорности руководства за остваривање циљева и управљање ризицима.	91.84	100.00	80.77	81.00	88.37	82.73	86.50	83.25	84.15	78.27	83.60	80.73	89.52	81.96
Успостављене су јасне линије извешавања по хоризонтали и вертикали које обезбеђују адекватно вршење надлежности и одговорности, и адекватне токове информација за управљање организацијом и остваривање циљева.	85.71	100.00	75.64	82.47	86.05	81.82	75.11	80.62	73.77	70.29	68.77	70.43	85.71	75.39
Постоје описи послова за свако радно место.	100.00	100.00	100.00	99.26	100.00	95.45	98.73	98.87	98.36	91.05	98.42	94.32	99.05	96.53
Сви запослени у организацији упознати су са својим обавезама и одговорностима.	100.00	100.00	100.00	98.34	100.00	95.45	98.73	98.40	96.72	94.25	97.79	95.65	98.10	96.99
Постоје јасна правила за пренос овлашћења.	93.88	100.00	76.92	83.21	79.07	79.09	78.90	81.75	83.61	70.77	70.66	72.82	85.71	77.17
Руководство делегира овлашћења/надлежност.	91.84	100.00	80.77	83.03	88.37	86.36	86.92	84.76	91.26	78.43	82.33	81.62	91.43	83.15
По потреби се врше прилагођавања организационе структуре, у складу са новонасталим околностима и утврђеним слабостима.	79.59	100.00	74.36	76.20	86.05	88.18	84.39	79.77	83.06	66.61	77.60	72.38	86.67	75.98
Ниша од наведеног.	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.00	0.42	0.19	0.55	1.44	0.00	0.89	0.00	0.55
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 3 (питање 7.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је руководство организације успоставило адекватну организациону структуру, линије извешавања и одговарајуће надлежности и одговорности:	4,73	5,00	4,59	4,51	4,53	4,50	4,37	4,49	4,45	4,20	4,34	4,28	4,65	4,39

Принцип 4 Организација показује своју посвећеност привлачењу, развоју и задржавању компетентних појединаца														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Утврђен је ниво потребних знања и вештина за свако радно место.	100.00	100.00	94.87	99.45	97.67	97.27	98.73	98.68	96.72	92.65	98.42	94.94	98.10	96.76
Врши се провера квалификација, знања и претходног радног искуства кандидата за запослење.	100.00	100.00	93.59	81.37	76.74	78.18	77.22	81.75	93.44	57.19	61.20	64.21	88.57	72.74
Редовно се разматрају/оцењују компетенције запослених.	93.88	75.00	93.59	70.48	34.88	60.00	56.96	67.73	88.52	29.39	35.96	40.85	66.67	53.93
Постоји адекватан број и структура запослених.	57.14	50.00	48.72	59.59	69.77	68.18	57.38	59.45	52.46	47.60	57.10	51.07	60.95	55.16
Обавља се анализа потреба за обуком запослених.	83.67	100.00	79.49	72.14	67.44	74.55	77.22	74.51	65.57	59.58	57.10	59.86	76.19	66.99
Постоји евиденција о обукама за сваког запосленог.	85.71	100.00	79.49	77.68	76.74	68.18	77.64	77.23	64.48	61.82	53.94	60.04	80.00	68.40
Обезбеђује се развој компетенција запослених (обуке, семинари, студијска путовања итд.).	95.92	100.00	98.72	91.88	97.67	85.45	87.34	91.16	91.26	73.80	84.86	79.75	95.24	85.30
Постоји механизам за привлачење и задржавање квалификованих кадрова.	34.69	25.00	35.90	26.20	30.23	39.09	26.58	28.88	16.94	12.94	19.87	15.54	24.76	22.05
Прати се и анализира флукуација запослених и предузимају се адекватне мере.	71.43	100.00	55.13	43.36	67.44	63.64	48.95	50.05	37.16	21.09	45.43	30.55	62.86	40.05
Постоје планови и процедуре за случај промене и одсуства руководиоца и осталих запослених.	57.14	100.00	62.82	70.30	69.77	57.27	59.92	65.57	56.28	52.08	43.53	50.36	64.76	57.76
Постоји пракса примопредаје дужности за сва радна места.	79.59	100.00	67.95	61.44	72.09	64.55	72.15	66.04	58.47	60.86	58.04	59.68	72.38	62.79
Редовно се врши процена будућих кадровских потреба.	77.55	100.00	73.08	70.85	72.09	62.73	76.79	71.97	60.66	49.84	53.63	52.66	75.24	62.05
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	0.00	0.18	0.00	0.91	0.42	0.28	1.09	3.35	0.32	2.13	0.00	1.23
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 4 (питање 8.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените дали организација на адекватан начин управља људским ресурсима:	4,29	4,25	4,32	4,06	3,95	3,90	3,94	4,04	3,85	3,56	3,65	3,63	4,07	3,83

Принцип 5 Организација успоставља систем појединачне одговорности запослених за обављање додељених задатака из области ФУК-а														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
Јасно је дефинисана појединачна одговорност свих руководиљаца за остваривање циљева, као и за реализацију пројеката и активности за које су овлашћени.	100.00	100.00	91.03	90.77	93.02	89.09	84.81	89.84	86.34	81.63	84.23	83.13	95.24	86.39
Запослени су упознати са својим радним задацима.	100.00	100.00	94.87	98.52	97.67	96.36	97.47	97.84	98.36	96.01	98.42	97.07	98.10	97.44
Дефинисана су мерила радног учинка и механизми подстицаја за извршење радних задатака.	71.43	50.00	75.64	64.58	62.79	65.45	55.27	63.59	56.28	38.66	47.95	44.14	63.81	53.61
Ефективност мерила радног учинка и механизма подстицаја се редовно оцењује и врши њихово прилагођавање у случају потребе.	63.27	50.00	57.69	54.80	27.91	49.09	36.71	49.67	44.81	27.00	28.71	30.37	43.81	39.77
Редовно се оцењује радни учинак запослених.	93.88	75.00	93.59	60.70	44.19	54.55	48.10	60.58	81.97	19.01	33.12	33.21	70.48	46.53
Запослени се подстичу (награђују/кажњавају) у складу са оствареним радним учинком.	83.67	75.00	85.90	61.62	74.42	78.18	57.38	65.76	36.07	24.76	70.98	39.61	64.76	52.33
Напредовање (унапређење) запослених у организацији се заснива на јасним и познатим критеријумима и узима у обзир претходни радни учинак.	97.96	25.00	97.44	69.00	51.16	58.18	49.37	66.04	63.93	38.34	45.11	44.40	62.86	54.93
Руководство процењује ниво оптерећења/притиска којем су изложени запослени, а евентуално прекомерно оптерећење се прераспоредује.	73.47	100.00	71.79	71.77	60.47	73.64	58.23	68.67	53.55	54.95	63.72	57.19	62.86	62.79
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	0.00	0.74	2.33	0.00	2.53	1.03	1.09	2.08	0.63	1.51	0.95	1.28
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 5 (питање 9.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је организација успоставила адекватан систем појединачне одговорности:	4,39	4,25	4,46	4,07	3,70	3,87	3,68	3,99	3,78	3,40	3,68	3,54	3,94	3,76

## 2. ПРОЦЕНА РИЗИКА

Принцип 6 Организација утврђује циљеве који су довољно јасни да би се омогућила идентификација и процена ризика који се односе на те циљеве														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ					УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КС	ЛОКАЛ - УКУПНО		ПРИОРИТЕТНИ
Стратешки циљеви организације су усклађени са циљевима из документа јавних политика.	87.76	100.00	79.49	77.68	93.02	78.18	79.32	79.40	88.52	69.01	83.91	76.38	91.43	77.85
Оперативни циљеви произилазе из стратешких циљева.	87.76	100.00	83.33	77.31	95.35	80.91	78.48	79.68	83.06	68.69	85.17	75.67	90.48	77.63
Циљеви су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T.“ принципу).	85.71	100.00	75.64	57.93	79.07	70.00	63.29	63.97	69.40	47.92	68.77	57.28	81.90	60.55
Циљеви представљају основ за алокацију ресурса.	73.47	100.00	74.36	55.17	72.09	69.09	64.56	61.81	60.66	49.52	71.29	57.46	72.38	59.59
Приходи и расходи су пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације.	95.92	100.00	87.18	91.88	95.35	90.91	95.36	92.57	91.80	88.66	97.16	91.56	94.29	92.05
Организација одређује прихватљив ниво одступања од утврђених циљева.	67.35	75.00	66.67	60.52	60.47	71.82	64.98	63.50	57.92	58.79	62.78	59.77	65.71	61.60
Циљеви су усклађени са законима и другим прописима, као и професионалним стандардима.	95.92	100.00	88.46	92.44	95.35	93.64	90.30	92.10	88.52	83.39	91.80	86.59	92.38	89.27
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	7.69	2.40	0.00	1.82	2.53	2.54	3.28	6.87	0.95	4.62	2.86	3.61
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 6 (питање 10.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли је организација на адекватан начин дефинисала циљеве:	4,41	4,75	4,19	4,19	4,28	4,23	4,07	4,18	4,08	3,87	4,23	4,00	4,31	4,09

Принцип 7 Организација идентификује и анализира ризике који могу утицати на остваривање циљева														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстана и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КБС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛПС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КБС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Врши се идентификација и процена ризика који могу:														
угрозити остваривање оперативних (пословних) циљева;	93.88	100.00	82.05	76.38	95.35	86.36	77.22	79.68	77.60	66.45	84.86	73.45	91.43	76.48
довести до неправременог, непотпуног или нетачног извештавања (финансијског и нефинансијског), односно до тога да извештавање не буде у складу са законима, прописима и релевантним стандардима (рачуноводствени стандарди итд.) и потребама организације;	91.84	100.00	80.77	80.63	86.05	80.00	81.86	81.66	76.50	69.49	79.81	73.53	85.71	77.49
довести до непоштовања закона и других прописа;	95.92	100.00	88.46	86.16	88.37	86.36	86.08	86.92	85.79	77.16	84.86	80.73	89.52	83.74
угрозити ресурсе/имовину организације;	89.80	100.00	79.49	79.52	86.05	82.73	79.75	80.71	78.69	71.25	82.65	75.67	85.71	78.13
ништа од наведеног.	4.08	0.00	10.26	9.96	4.65	6.36	8.44	8.75	10.38	18.69	7.26	14.12	6.67	11.51
Идентификација и процена ризика се врши редовно на свим нивоима и у свим организационим деловима.	79.59	100.00	52.56	69.37	67.44	67.27	58.23	65.95	55.74	56.39	57.10	56.48	68.57	61.10
Руководство организације редовно добија информације о ризицима.	79.59	100.00	55.13	70.66	74.42	74.55	69.62	70.37	63.39	60.70	66.56	62.79	76.19	66.48
Ризици се редовно разматрају на састанцима руководства.	71.43	100.00	53.85	66.42	62.79	79.09	70.04	67.83	62.30	60.70	68.14	63.06	67.62	65.39
Процена ризика подразумева процену вероватноће настанка и процену утицаја ризика.	85.71	100.00	69.23	69.00	79.07	76.36	65.40	70.27	66.12	51.28	68.14	58.44	79.05	64.20
Кључни ризици су јасно дефинисани.	81.63	100.00	69.23	71.03	83.72	75.45	67.09	71.59	74.86	61.34	77.29	68.03	80.00	69.77
Руководство доноси одлуке како одговорити на ризике (третирање, толерисање, трансферисање/подела, укидање/одустајање од ризичног циља) на основу процене ризика, ефеката и трошкова смањивања нивоа ризика.	83.67	100.00	70.51	65.13	79.07	70.91	67.93	68.30	60.11	57.19	65.62	60.04	76.19	64.06
Делегирају се задаци (надлежност и одговорност) за реализацију одговора на ризик.	83.67	100.00	65.38	62.55	79.07	70.00	65.82	66.04	69.95	52.40	62.15	57.99	80.00	61.92
Одређују се рокови за реализацију одлуке.	83.67	100.00	65.38	66.05	69.77	71.82	64.56	67.36	67.21	53.83	56.78	56.84	73.33	61.96
Прате се резултати активности за својење ризика на прихватљив ниво.	77.55	100.00	62.82	63.10	69.77	69.09	59.49	63.97	57.38	49.04	58.36	53.02	71.43	58.36
Идентификовани ризици, њихова процена и одабрани одговор на ризик су документовани (нпр. регистар ризика).	75.51	100.00	48.72	52.77	81.40	64.55	40.93	53.43	66.12	42.01	59.31	50.80	78.10	52.10
Организација редовно (најмање једном годишње) и у случају релевантних новонасталих околности врши адекватна ажурирања регистра ризика.	64.86	75.00	70.27	64.29	64.71	80.77	58.59	34.13	48.92	65.33	54.79	58.36	59.04	61.97
Ништа од наведеног.	4.08	0.00	11.54	11.07	4.65	6.36	10.97	9.97	9.84	19.81	9.15	15.19	6.67	12.65
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 7 (питања 11.1. и 11.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши идентификацију и анализу ризика:	4.02	4.75	3.78	3.88	3.93	3.96	3.57	3.83	3.62	3.45	3.68	3.54	3.90	3.68

**Принцип 8**  
**Организација разматра ризик од преваре**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Процењује се ризик од намерног нетачног и непотпуног финансијског и нефинансијског извештавања.	91.84	100.00	78.21	73.99	74.42	78.18	68.35	74.41	69.95	71.41	64.98	69.36	80.00	71.83
Процењује се ризик од неовлашћеног намерног присвајања, употребе или отуђења имовине организације.	83.67	100.00	69.23	68.27	69.77	68.18	67.93	69.14	65.57	66.93	62.46	65.45	78.10	67.26
Процењује се ризик од корупције.	87.76	100.00	70.51	72.69	69.77	68.18	71.73	72.53	66.12	58.31	60.25	60.12	78.10	66.16
Организација има план интегритета.	73.47	100.00	61.54	76.20	76.74	54.55	88.19	75.54	76.50	37.22	64.98	51.42	81.90	63.15
Ништа од наведеног.	2.04	0.00	12.82	5.54	2.33	8.18	3.80	5.64	9.29	14.86	11.36	12.97	2.86	9.41
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 8 (питање 12.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин разматра ризик од преваре:	4,31	5,00	4,12	4,03	3,93	3,77	3,89	3,99	3,76	3,55	4,23	3,61	4,11	3,80



Принцип 9														
Организација идентификује и процењује спољне и унутрашње промене које би могле у значајној мери да утичу на систем интерне контроле														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ					УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКФС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КФС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КФС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФОЗ	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКФС	ИНДИРЕКТНИ КФС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		ПРИОРИТЕТНИ
Идентификација и процена ризика у вашој организацији подразумева праћење и анализирање (идентификација, процена и последице):														
промена у спољном регулаторном окружењу (промена закона, прописа, стандарда итд.);	97.96	100.00	96.15	90.22	97.67	94.55	87.76	91.25	86.34	82.27	92.11	85.70	96.19	88.40
промена у спољном физичком окружењу (природне непогоде итд.);	77.55	100.00	61.54	61.81	90.70	85.45	70.89	68.30	66.12	61.50	74.76	65.99	78.10	67.12
промена на тржишту;	73.47	75.00	44.87	46.49	86.05	86.36	70.46	58.80	50.82	53.19	77.92	59.77	68.57	59.32
појаве нових технологија;	79.59	100.00	58.97	57.01	74.42	77.27	73.42	64.82	56.83	56.39	62.15	58.08	73.33	61.37
значајних промена у начину на који организација обавља делатност (промена модела функционисања/пословног модела, увођење нових технологија итд.);	65.31	100.00	60.26	60.15	62.79	67.27	68.78	63.31	50.82	57.99	59.31	57.19	60.00	60.18
промена у руководству организације;	77.55	100.00	66.67	56.83	74.42	59.09	73.84	63.41	69.95	64.22	58.99	63.68	80.00	63.56
промена у броју и структури запослених;	93.88	100.00	87.18	80.44	90.70	79.09	88.61	83.73	81.42	70.13	76.97	73.89	93.33	78.68
статусних промена организације;	53.06	50.00	42.31	42.25	65.12	51.82	62.87	49.29	48.09	55.59	45.74	51.60	61.90	50.50
промена у организационој структури и линијама извештавања;	81.63	100.00	62.82	55.35	76.74	57.27	62.87	60.02	59.02	50.80	52.68	52.66	79.05	56.26
ништа од наведеног.	2.04	0.00	2.56	6.09	2.33	0.91	5.91	4.89	7.65	10.38	4.10	8.17	1.90	6.58
Делегирана су задужења за предвиђање и идентификовање релевантних промена у спољној средини.	46.94	100.00	33.33	38.38	53.49	54.55	42.19	41.77	38.80	32.59	35.33	34.37	52.38	37.99
Надлежна лица/органи се редовно и у складу са потребама/околностима информичу о унутрашњим и спољним променама које могу значајно утицати на остваривање циљева и функционисање организације.	89.80	100.00	87.18	83.39	86.05	90.91	84.39	85.14	86.89	77.96	83.28	80.91	90.48	82.97
Ништа од наведеног.	10.20	0.00	10.26	14.76	13.95	7.27	14.35	13.26	12.02	20.61	14.51	17.50	9.52	15.43
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 9 (питања 13.1. и 13.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин идентификује и процењује значајне спољне и унутрашње промене:	4.08	4.50	3.88	3.90	4.16	4.02	3.89	3.93	3.75	3.67	3.68	3.70	4.10	3.81

### 3. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Принцип 10 Организација у јавном сектору врши одабир и развија контролне активности (политике, процедуре, мере, активности, поступци, правила) које доприносе својењу ризика за остваривање циљева на прихватљив ниво														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКФС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КФС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКФС	ИНДИРЕКТНИ КФС	ОСТАЛИ КЈС			ЛОКАЛ - УКУПНО
У организацији су идентификовани и описани следећи кључни пословни процеси:														
оперативни процеси (пословни процеси непосредно усмерени на испуњавање сврхе постојања организације - испорука добара и пружање услуга грађанима/задовољење потреба грађана);	97.96	100.00	88.46	86.72	95.35	92.73	91.14	89.37	90.71	88.18	93.06	89.96	95.24	89.68
процеси подршке (финансије, кадрови, ИТ подршка итд.);	91.84	100.00	89.74	87.45	95.35	87.27	90.30	88.81	88.52	76.20	83.60	80.28	96.19	84.43
управљачки процеси (планирање, контрола итд.);	85.71	100.00	84.62	84.50	93.02	82.73	88.19	85.61	80.87	77.48	81.70	79.22	91.43	82.33
ниша од наведеног.	2.04	0.00	6.41	5.72	2.33	1.82	3.38	4.52	3.83	5.27	5.05	4.97	1.90	4.75
Идентификовани су делови пословних процеса у којима су потребне контролне активности.	89.80	100.00	69.23	73.99	83.72	84.55	75.95	76.39	78.14	66.45	75.71	70.96	84.76	73.61
Одређују се адекватни кадрови (профил људи) за одабир, развој и имплементацију контролних активности.	67.35	75.00	62.82	65.87	65.12	76.36	67.51	67.17	66.12	50.96	63.09	56.84	67.62	61.87
Врши се одабир и развој контролних активности за све ризике за које је руководство донело одлуку да се тако третирају.	71.43	100.00	46.15	51.66	53.49	56.36	48.52	52.21	51.91	48.40	47.63	48.76	60.95	50.46
Врши се процена ефикасности и ефикасности (деловност/корист и трошкови) различитих типова контролних активности.	48.98	75.00	43.59	45.39	51.16	45.45	45.15	45.72	37.70	42.81	44.48	42.45	50.48	44.06
Одабране и развијене контролне активности укључују мике различитих контрола, попут превентивних и детекционих, односно мануелних и аутоматских.	61.22	100.00	38.46	46.49	58.14	51.82	46.41	47.79	48.09	41.05	49.21	44.49	61.90	46.12
Одређују се рокови за имплементацију конкретних контролних активности.	59.18	100.00	46.15	54.43	53.49	60.00	51.05	54.00	49.18	48.72	50.79	49.38	61.90	51.64
Контролне активности у организацији су документоване (мапе процеса, писане процедуре итд.).	83.67	100.00	64.10	59.78	79.07	72.73	62.45	64.06	74.86	39.94	68.14	53.55	84.76	58.68
У организацији се спроводе и недокументоване контролне активности, односно постоје неписане процедуре које се примењују.	81.63	75.00	82.05	68.63	81.40	71.82	69.62	71.31	73.77	68.53	72.24	70.43	85.71	70.87
Контролне активности присутне су на различитим нивоима у организацији.	89.80	100.00	78.21	75.28	88.37	81.82	75.95	77.61	71.58	63.10	77.60	68.56	86.67	72.97
Ниша од наведеног.	0.00	0.00	3.85	8.67	4.65	2.73	8.02	6.96	8.20	10.86	6.62	9.24	2.86	8.13
Исто лице не обавља истовремено две или више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (раздвајање дужности).	97.96	100.00	75.64	70.11	83.72	77.27	67.09	72.53	81.97	65.97	69.72	69.63	90.48	71.05
У случају да у организацији није могуће спровести адекватно раздвајање дужности, уведен је алтернативни контролни механизам (нпр. појачан надзор, други пар очију и сл.).	55.10	25.00	51.28	42.25	53.49	63.64	48.10	47.41	42.62	34.50	47.63	39.52	50.48	43.38
Трансакцију/извештај пре извршења контролише/проверава особа која није првобитно обрађивала односно припремала трансакцију (принцип „четири ока“).	91.84	100.00	87.18	71.22	90.70	73.64	70.04	74.22	78.69	62.94	66.56	66.52	88.57	70.27
Дефинисани су поступци и правила којима је осигурана безбедност информација.	83.67	100.00	85.90	84.13	86.05	79.09	78.06	82.50	77.60	65.97	72.24	69.63	86.67	75.89
Дефинисани су поступци и правила који обезбеђују да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима.	93.88	100.00	88.46	89.30	93.02	91.82	86.50	89.28	85.79	74.28	80.76	77.98	96.19	83.47
Периодично се врши савјештање имовине са књиговодственим подацима.	97.96	100.00	89.74	91.88	95.35	86.36	92.41	91.72	89.07	87.06	89.91	88.19	95.24	89.91
Припремљени су планови за обезбеђење континуитета пословања у случају непредвиђених околности (нпр. пожар, поплава, епидемија, нестанак струје, ратно стање).	59.18	75.00	53.85	68.82	72.09	59.09	74.26	67.64	75.41	57.99	62.78	62.17	77.14	64.84
Ниша од наведеног.	0.00	0.00	1.28	1.29	0.00	0.91	1.27	1.13	0.55	3.51	1.58	2.49	0.00	1.83
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 10 (питања 14.1, 14.2. и 14.3), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација адекватно врши одабир и развој контролних активности:	4.18	4.50	4.06	4.05	4.05	4.06	3.86	4.02	3.99	3.69	4.23	3.79	4.18	3.90

**Принцип 11**  
**Организација врши одабир и развија опште контролне активности у сегменту технолошке инфраструктуре**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО							ЛОКАЛ					УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФОЗ	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КС	ЛОКАЛ - УКУПНО		ПРИОРИТЕТНИ
Одабране су и развијене:														
контролне активности које помажу да се обезбеди потпуност, тачност и доступност информација путем ИТ обраде података;	89.80	100.00	79.49	83.95	93.02	85.45	84.81	84.67	81.42	71.57	80.44	75.67	94.29	80.05
контролне активности усмерене на заштиту поверљивости и интегритета информација (неовлашћена промена/манипулација подацима, крађа, наношење штете итд.);	93.88	100.00	87.18	84.32	86.05	80.00	86.50	85.14	83.06	66.13	77.92	72.20	91.43	78.49
контролне активности усмерене на обезбеђивање процеса набавке, одржавања и развоја ИТ инфраструктуре;	83.67	100.00	82.05	74.35	83.72	77.27	78.90	77.14	71.58	55.27	65.93	60.92	86.67	68.81
контролне активности које обезбеђују приступ ИТ инфраструктури искључиво овлашћеним корисницима у складу са надлежностима;	89.80	75.00	91.03	86.90	88.37	85.45	90.30	87.96	83.61	66.29	81.07	73.27	89.52	80.41
процедуре које обезбеђују континуитет функционисања ИТ инфраструктуре, односно заштиту од губитка података итд.;	73.47	75.00	75.64	69.93	83.72	76.36	75.95	73.10	75.96	44.41	73.19	57.64	82.86	65.16
ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.28	4.98	2.33	3.64	2.95	3.76	3.83	15.02	5.36	10.48	1.90	7.21
У ИТ системе и апликације су уграђени контролни механизми приликом:														
уноса података;	97.96	100.00	94.87	91.33	97.67	92.73	97.05	93.60	87.43	77.48	90.85	82.86	95.24	88.08
обраде података;	95.92	100.00	93.59	89.11	95.35	85.45	94.51	90.87	87.98	73.64	89.59	80.46	93.33	85.53
излаза информација;	93.88	100.00	87.18	85.42	90.70	80.00	89.45	86.55	80.33	66.61	80.44	72.74	90.48	79.45
ништа од наведеног.	2.04	0.00	5.13	6.46	2.33	4.55	1.69	4.70	8.20	18.85	7.57	13.94	3.81	9.45
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 11 (питања 15.1. и 15.2), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши одабир и развој контролних активности у сегменту технолошке инфраструктуре:	4.51	5.00	4.23	4.29	4.37	4.24	4.21	4.28	4.18	3.64	3.68	3.86	4.45	4.06

**Принцип 12**  
**Организација спроводи контролне активности кроз политике у којима су дефинисана очекивања, као и кроз процедуре којима се те политике реализују**

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Организација је утврдила политике и процедуре (писане или неписане), које подржавају реализацију одлука и налога руководства.	95.92	100.00	84.62	89.11	93.02	91.82	89.03	89.56	93.44	87.54	90.85	89.43	93.33	89.50
Организација је утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности.	87.76	100.00	70.51	77.86	90.70	78.18	73.42	77.42	81.42	63.58	77.29	70.34	89.52	73.79
Процедуре за кључне пословне процесе су документоване/писане.	91.84	100.00	76.92	85.24	86.05	78.18	80.59	83.25	86.34	75.24	80.76	78.60	87.62	80.87
Процедуре за кључне процесе јасно дефинишу конкретне кораке/радње и њихов редослед.	95.92	100.00	75.64	79.34	88.37	80.00	75.53	79.49	78.14	65.18	73.50	69.63	87.62	74.43
Јасно је у ком моменту, којој фази пословног процеса или трансакције се контрола обавља.	95.92	100.00	67.95	71.59	81.40	74.55	64.56	71.68	71.04	59.42	65.93	63.14	83.81	67.31
За сваку контролну активност је утврђено ко је надлежан и одговоран за њено спровођење.	91.84	100.00	69.23	76.57	79.07	74.55	71.73	75.63	75.96	63.74	74.76	68.83	86.67	72.15
У пракси, контролне активности се спроводе благовремено у складу са процедурама.	95.92	100.00	71.79	76.38	81.40	69.09	73.84	75.92	74.86	63.42	67.82	66.52	87.62	71.10
Надлежна и одговорна лица благовремено спроводе корективне радње, односно исправљају грешке/пропусе уочене током спровођења контролних активности.	79.59	100.00	64.10	71.03	88.37	76.36	72.57	72.62	76.50	56.07	75.39	64.83	85.71	68.63
Познато је како се бележи и извештава о изузетима, односно случајевима одобрених одступања од утврђених процедура.	55.10	100.00	37.18	47.05	55.81	48.18	39.24	45.63	37.70	37.86	31.86	36.15	51.43	40.78
Контролне активности се периодично преиспитују и по потреби редизајнирају.	73.47	75.00	48.72	53.14	62.79	60.91	54.85	55.41	46.99	46.49	47.63	46.89	62.86	51.00
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	8.97	3.51	0.00	4.55	7.17	4.52	1.09	7.03	3.15	4.97	0.00	4.75
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 12 (питање 16.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин спроводи контролне активности кроз политике и процедуре:	4.39	5.00	3.87	4.04	4.14	4.04	3.83	4.00	4.03	3.63	4.23	3.75	4.25	3.87

## 4. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА

Принцип 13 Организација прибавља, креира и користи релевантне, квалитетне информације														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Идентификоване су информације битне за пословање организације и функционисање ФУК-а.	95.92	100.00	75.64	78.23	93.02	80.00	67.51	77.33	85.79	70.45	80.76	75.84	93.33	76.58
Идентификоване су конкретне потребе за информацијама организационих јединица и запослених.	85.71	100.00	85.90	75.46	83.72	81.82	73.84	77.42	77.60	64.38	73.50	69.09	81.90	73.15
Организација редовно идентификује и процењује промене потреба за информацијама.	71.43	100.00	73.08	61.62	62.79	70.91	60.34	63.78	62.84	63.58	57.41	61.72	70.48	62.74
Приликом прикупљања и обраде информација води се рачуна о претходној усклађености са прописима који се односе на заштиту података о личности и сл.	97.96	100.00	94.87	88.93	90.70	84.55	84.81	88.52	89.62	78.59	83.91	81.88	95.24	85.11
Организација је идентификовала релевантне и поуздане унутрашње и спољне изворе података.	81.63	100.00	75.64	67.34	86.05	77.27	68.35	70.74	67.21	59.11	62.46	61.37	85.71	65.94
Процењују се користи и трошкови прибављања и употребе информација приликом успостављања и одржавања система информација и комуникације.	67.35	75.00	56.41	54.24	62.79	55.45	53.16	55.32	46.45	50.32	44.16	47.96	59.05	51.55
Систем за обраду података обезбеђује квалитетне (адекватне, актуелне, правовремене, тачне и потпуне) информације.	87.76	100.00	75.64	79.34	79.07	74.55	76.37	78.36	75.96	64.38	73.50	68.83	84.76	73.47
Организација је успоставила систем који омогућава да су информације лако доступне запосленима којима су потребне.	91.84	100.00	85.90	85.79	90.70	75.45	83.54	84.76	87.43	73.48	83.91	78.69	93.33	81.64
Онемогућен је неовлашћен приступ информацијама (заштита различитог степена поверљивости/осетљивости информација).	97.96	100.00	93.59	90.96	97.67	88.18	89.45	91.16	87.98	75.08	84.86	79.93	97.14	85.39
Обезбеђено је чување информација дуже време.	93.88	100.00	93.59	91.88	100.00	87.27	88.61	91.25	89.62	78.12	88.64	82.95	97.14	86.99
Систем прикупљања, обраде и дистрибуције информација се редовно процењује и по потреби унапређује ради обезбеђивања квалитетних информација.	75.51	100.00	57.69	62.36	60.47	60.00	65.82	63.22	55.74	51.76	55.52	53.46	63.81	58.22
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	1.28	1.29	0.00	2.73	3.80	1.88	1.64	9.42	3.47	6.48	0.00	4.25
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 13 (питање 17.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација прибавља, креира и користи релевантне, квалитетне информације:	4.41	5.00	4.19	4.18	4.28	4.09	3.96	4.14	4.09	3.76	3.68	3.87	4.33	4.00

Принцип 14 Организација интерно комуницира информације, укључујући и циљеве и одговорности/зadatке у области ФУК														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛПС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Постоји ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације који запосленима омогућава да интерно добију информације неопходне за обављање посла.	97.96	100.00	94.87	94.46	95.35	89.09	91.14	93.41	91.26	88.18	91.17	89.52	97.14	91.42
Новозапослени и запослени на новим позицијама су упознати са својим задацима и одговорностима (обезбеђене су обуке, упутства, смернице, процедуре, менторство...).	93.88	100.00	94.87	90.41	97.67	92.73	91.56	91.72	93.99	74.28	88.96	81.62	93.33	86.53
Запослени су упознати са циљевима организације.	97.96	100.00	98.72	94.83	95.35	90.91	90.30	93.89	92.35	92.33	93.06	92.54	93.33	93.20
Редовно се сачињавају извештаји за руководство (остваривање циљева, приходи, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, разлози који онемогућавају/спречавају постизање планираног итд.).	97.96	100.00	97.44	92.80	95.35	90.91	91.14	92.94	90.71	87.38	88.96	88.37	98.10	90.59
Хитне и кључне информације се брзо комуницирају.	95.92	100.00	94.87	95.02	95.35	90.91	92.41	94.07	91.80	87.54	90.54	89.08	96.19	91.51
Постоје посебне линије комуникације за жалбе, примедбе, пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (унутрашње обућивање и сл.).	83.67	100.00	71.79	81.92	93.02	66.36	80.17	79.77	70.49	61.66	76.34	67.23	86.67	73.33
Постоји централизовано бележење информација о понашањима која нису у складу са стандардима (укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.).	55.10	100.00	42.31	49.26	48.84	35.45	50.21	47.98	31.69	36.58	37.54	36.06	48.57	41.87
Врши се анализа/процена информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве.	55.10	100.00	41.03	51.29	51.16	40.91	54.43	50.52	33.88	41.05	40.06	39.61	50.48	44.93
Редовно се процењује адекватност постојећег система комуникације (процедуре, методе итд.), а по потреби врше се неопходна унапређења.	75.51	100.00	62.82	60.70	62.79	64.55	57.38	61.43	50.27	52.08	47.00	50.36	67.62	55.75
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	0.00	0.55	0.00	0.00	2.11	0.75	0.55	1.60	1.58	1.42	0.00	1.10
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 14 (питање 18.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените дали у организацији постоји адекватна интерна комуникација:	4.33	4.75	4.29	4.19	4.19	3.96	4.03	4.15	3.95	3.86	3.63	3.88	4.19	4.01

Принцип 15 Организација комуницира са спољним странама/актерима о питањима која су релевантна за функционисање ФУК-а														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Успостављен је ефикасан и ефикасан систем екстерне комуникације правовремених и релевантних информација који обезбеђује потребну проактивну транспарентност према државним органима, цивилном сектору, корисницима услуга, грађанима и другим спољним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на веб-сајту и сл.).	97.96	100.00	89.74	89.30	97.67	84.55	92.83	90.40	93.99	85.46	90.22	88.19	97.14	89.27
Постоји процедура/правило за одобравање званичне екстерне комуникације (извештаји, обавештења, саопштења итд.) пре објављивања информације.	87.76	100.00	76.92	82.29	86.05	77.27	72.15	79.59	72.68	71.41	70.35	71.31	83.81	75.34
Постоје отворени канали комуникације путем којих корисници услуга, грађани, пословни партнери и друге екстерне заинтересоване стране могу у директном контакту доставити и добити информације, уложити жалбе и примедбе итд. (кориснички сервис/подршка и сл.).	93.88	100.00	79.49	84.13	83.72	83.64	81.86	83.73	84.70	78.75	87.38	82.15	90.48	82.92
Постоје посебне линије комуникације за пријаву сумње на неправилности итд., које обезбеђују анонимност и поверљивост (забуњивање и сл.).	81.63	100.00	70.51	66.24	81.40	62.73	67.51	67.92	66.12	39.94	61.51	50.27	79.05	58.86
Руководство добија и разматра информације које потичу из екстерних извора а релевантне су за ФУК и остваривање циљева организације.	79.59	100.00	74.36	70.85	76.74	75.45	72.15	72.62	73.77	61.34	69.72	65.72	81.90	69.09
Управни/надзорни одбор добија информације о резултатима процене ФУК-а коју су вршили екстерне организације/лица, информације о променама у законима/прописима итд.	/	100.00	50.00	54.05	74.07	57.53	54.15	55.65	/	55.47	51.82	54.16	/	54.77
Постојеће процедуре и методе екстерне комуникације се редовно анализирају и по потреби унапређују/ажурирају.	61.22	100.00	48.72	55.17	60.47	58.18	51.05	54.75	44.81	49.68	46.06	47.87	57.14	51.23
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	8.97	2.95	0.00	0.00	2.95	2.82	2.19	6.55	3.47	4.97	0.00	3.93
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 15 (питање 19.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин комуницира са спољним странама/актерима:	4.14	5.00	3.90	4.00	4.14	3.94	3.86	3.97	3.83	3.64	3.68	3.72	4.13	3.84

## 5. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) ПРОЦЕНА

Принцип 16 Организација врши избор, развија и спроводи сталне и/или посебне оцене да би се утврдило да ли су компоненте интерне контроле (елементи ФУК-а) успостављене и да ли функционишу														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				ПРИОРИТЕТНИ	УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ОСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЈП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЈП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЈЛС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		
Прати се да ли се запослени придржавају процедура и обављају своје задатке, односно да ли се у пракси контролне активности заиста спровode.	97.96	100.00	83.33	85.61	93.02	80.00	82.28	85.04	84.15	77.80	80.44	79.57	94.29	82.24
Руководиоци и остали запослени прате да ли контролне активности функционишу на предвиђени начин.	91.84	100.00	75.64	79.34	88.37	80.00	75.11	79.21	76.50	67.25	74.76	70.87	87.62	74.93
Руководиоци прате остваривање циљева запослених и организационог дела којим управљају.	97.96	100.00	92.31	93.54	97.67	93.64	91.14	93.32	93.44	76.52	91.48	83.48	96.19	88.26
Руководиоци прате поштовање закона и прописа.	100.00	100.00	93.59	97.97	100.00	99.09	97.47	97.84	98.36	95.53	96.85	96.36	100.00	97.08
Руководство редовно/благовремено од запослених добија информације о остваривању (или неостваривању) радних задатака, ризицима, неправилностима и сл.	95.92	100.00	87.18	90.59	97.67	90.00	84.81	89.56	88.52	82.11	87.70	84.72	96.19	87.08
Анализирају се разлози евентуалног неостваривања циљева.	85.71	100.00	85.90	80.81	86.05	84.55	77.22	81.28	71.04	68.05	77.60	71.23	86.67	76.12
У извештајном периоду је вршено самооцењивање ФУК-а (независно од процеса годишњег извештавања).	20.41	25.00	19.23	26.94	27.91	27.27	18.99	24.37	26.78	27.16	19.24	24.87	27.62	24.66
Процењује се да ли су забележени изузеци, односно одступања од утврђених процедура и правила оправдани.	44.90	75.00	41.03	43.17	53.49	50.91	41.77	44.12	32.24	36.74	32.81	34.90	41.90	39.41
У случају да су изузеци чести, руководство предузима активности поводом тога (нпр. измена процедуре, скретање пажње).	42.86	75.00	46.15	38.75	55.81	53.64	48.10	43.93	37.16	25.40	39.75	31.35	43.81	37.49
У извештајном периоду је вршена процена безбедности информација и/или ИТ инфраструктуре.	57.14	75.00	60.26	47.42	48.84	45.45	46.84	48.64	47.54	32.91	34.70	35.79	55.24	42.05
Прати се реализација активности предвиђених акционим планом за ФУК и анализирају се разлози евентуалног одступања од акционог плана.	51.02	75.00	52.56	45.57	79.07	56.36	32.49	46.00	42.08	39.78	44.79	41.56	66.67	43.74
Успостављена је функција интерне ревизије.	46.94	100.00	33.33	12.92	72.09	46.36	29.96	25.96	55.19	15.81	34.07	27.35	75.24	26.67
У извештајном периоду је вршена интерна ревизија у организацији.	40.82	100.00	28.21	10.70	62.79	39.09	21.52	21.17	34.43	10.86	30.60	20.25	60.95	20.68
У извештајном периоду је вршена екстерна ревизија (ДРИ и/или екстерна ревизија коју је вршила независна ревизорска кућа).	46.94	100.00	17.95	10.89	95.35	60.91	17.72	23.52	84.70	23.80	77.29	48.76	84.76	36.48
Ништа од наведеног.	0.00	0.00	6.41	1.48	0.00	0.00	1.69	1.60	0.55	2.08	1.89	1.78	0.00	1.69
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 16 (питање 20.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин прати и оцењује функционисање ФУК-а:	3.90	4.25	3.74	3.67	4.07	3.77	3.41	3.66	3.80	3.39	3.63	3.52	3.97	3.59



## Принцип 17

Организација врши процену и благовремено извештава о слабостима ФУК-а лица која су задужена за предузимање корективних радњи, укључујући и више руководство и надзорни/управни одбор

	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ					УКУПНО
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у саставу)	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РӨЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО - УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО	ПРИОРИТЕТНИ	
Организација прикупља и анализира све информације које су релевантне за ФУК из свих расположивих извора (интерних или екстерних).	83.67	100.00	70.51	72.88	86.05	80.91	62.87	72.44	68.85	70.77	71.29	70.60	80.95	71.51
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се благовремено достављају руководству.	79.59	100.00	53.85	63.47	67.44	67.27	52.32	61.71	53.55	58.95	54.89	56.93	67.62	59.22
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а су доступне надзорном/управном одбору.	/	100.00	50.00	33.98	59.26	53.42	37.55	39.29	/	36.92	40.92	38.36	/	38.75
Разматрају се препоруке интерне ревизије.	67.35	100.00	29.49	20.30	65.12	45.45	26.16	29.16	50.82	30.99	36.59	35.79	71.43	32.56
Разматрају се препоруке екстерне ревизије.	77.55	100.00	39.74	29.15	95.35	75.45	48.52	44.21	92.90	49.52	85.17	66.61	94.29	55.71
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се достављају одговорнима и надлежнима за отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	65.31	100.00	48.72	44.46	67.44	60.91	44.73	48.64	54.64	41.53	50.47	46.18	64.76	47.35
Идентификовани недостаци ФУК-а (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.) се анализирају и утврђују узроци.	61.22	100.00	52.56	39.67	62.79	61.82	44.73	46.19	45.90	29.39	47.63	37.21	59.05	41.55
Неадекватне процедуре/контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности).	73.47	100.00	51.28	44.65	69.77	70.00	50.21	51.55	52.46	26.52	47.00	36.50	67.62	43.79
Запослени могу дати своје предлоге за унапређење ФУК-а.	91.84	100.00	75.64	76.20	79.07	74.55	63.29	74.04	78.14	69.17	75.71	72.47	85.71	73.20
Правовремено се одређује одговор организације (адекватне радње) усмерен на отклањање недостатака/слабости ФУК-а.	63.27	100.00	38.46	46.86	58.14	59.09	37.97	46.94	45.90	38.82	40.38	40.41	60.95	43.56
Прихваћене препоруке интерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	63.27	100.00	25.64	19.00	65.12	41.82	27.00	27.85	46.99	27.16	33.12	32.06	66.67	30.00
Прихваћене препоруке екстерне ревизије (уколико их је било) се благовремено спроводе.	71.43	100.00	41.03	25.46	93.02	68.18	45.99	40.73	87.43	41.85	77.29	59.24	88.57	50.23
Радње на отклањању уочених недостатака/слабости ФУК-а (неvezано за спровођење препорука интерне и/или екстерне ревизије) се благовремено спроводе.	77.55	100.00	43.59	42.80	65.12	63.64	43.04	47.79	57.92	36.74	52.37	44.58	67.62	46.12
Прати се спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости.	77.55	100.00	52.56	50.92	72.09	69.09	55.27	56.16	61.75	43.77	62.46	51.95	73.33	53.97
У случају да адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство.	65.31	100.00	39.74	39.85	69.77	57.27	48.10	46.10	51.91	37.22	52.37	43.87	66.67	44.93
Ништа од наведеног.	2.04	0.00	16.67	11.07	2.33	5.45	13.50	10.63	4.37	10.86	5.05	8.17	1.90	9.36
У складу са горе датим одговорима у вези са принципом 17 (питање 21.1), а имајући у виду карактеристике и потребе ваше организације, процените да ли организација на адекватан начин врши оцену и извештава о слабостима ФУК-а:	3.90	4.50	3.53	3.37	3.84	3.68	3.18	3.42	3.62	3.26	3.49	3.38	3.87	3.40

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

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА														
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО								ЛОКАЛ				УКУПНО	
	МИНИСТАРСТВА са органима управе у саставу	ООСО	ПРЕОСТАЛИ ДКБС (без министарстава и органа управе у	ИНДИРЕКТНИ КБС	ЛП	ДРУГИ И ОСТАЛИ КЈС - БЕЗ ЛП	КОРИСНИЦИ СРЕДСТАВА РФЗО	ЦЕНТРАЛНИ НИВО УКУПНО	ЛЈС - ДКБС	ИНДИРЕКТНИ КБС	ОСТАЛИ КЈС	ЛОКАЛ - УКУПНО		ПРИОРИТЕТНИ
Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	8.16	0.00	6.41	7.75	25.58	12.73	15.19	10.54	10.93	3.67	9.78	6.57	15.24	8.49
Да ли се решавају потврђене неправилности?	75.00	0.00	100.00	100.00	100.00	92.86	100.00	98,21	95.00	95.65	93.55	94.60	15.24	96,77
Потврђене неправилности су решаване:														
унутар организације	50.00	0.00	100.00	61.90	45.45	64.29	63,89	62,50	70.00	73.92	54,84	63.51	56.25	62,90
ван организације	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	5.00	0.00	0.00	1.35	0.00	0, 54
унутар и ван организације	50.00	0.00	0.00	38,10	54.55	28.57	36,11	36,61	30.00	21.74	38,71	29.73	43.75	33,87

Табела 4. Приказ резултата о управљању неправилностима (у %) – школске установе

УПРАВЉАЊЕ НЕПРАВИЛНОСТИМА	
	ЦЕНТРАЛНИ НИВО
	ШКОЛСКЕ УСТАНОВЕ (%)
21.1. Да ли сте имали потврђене сумње на неправилности?	5.16
21.2. Да ли се решавају потврђене неправилности? <i>(Одговарају само установе које су имале потврђене сумње на неправилности)</i>	98.79
21.3. Одговарају само установе у оквиру којих су решаване потврђене неправилности	
Потврђене неправилности су решаване:	
унутар установе	60.98
ван установе	1.22
унутар и ван установе	35.37

## Прилог 3. Преглед успостављања ИР код КЈС

### ЦЕНТРАЛНИ НИВО

Табела 1. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС на централном нивоу у 2023. години.

КЈС		Достављено извештаја	Нормативно успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Систематизова на радна места	Попуњена радна места
Централни ниво	Министарства са органима управе у саставу	29	29 <sup>26</sup>	20	131	62
	ООСО	4	4	4	43	28
	Остали ДКБС	91	29	26	43	23
	ИКБС <sup>27</sup>	274	25	25	17	15
	ЈП на централном нивоу	39	30	30	131	88
	Други и остали КЈС	81	45	45	81	67
	Корисници РФЗО	197	96	81	119	78
	<b>Укупно</b>	<b>715</b>	<b>258</b>	<b>231</b>	<b>565</b>	<b>361</b>

ИР је нормативно успостављена у 25 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, а функционално у 16 министарстава и 4 управе у саставу министарстава, у којима је систематизовано 131 радних места за послове интерне ревизије, а попуњено 62. ИР је нормативно и функционално успостављена у свим ООСО код којих је систематизовано 43 радна места, а ИР обавља 28 интерних ревизора. Код свих осталих КЈС на централном нивоу, осим министарстава и ООСО, нормативно је успостављена функција ИР код 225, а функционално код 207 корисника, систематизовано је 391 радних места, а ревизију обавља 271 интерних ревизора.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 22% у броју нормативно успостављене функције интерне ревизије, 70% у броју функционално успостављене функције интерне ревизије, као и раст од 11% у броју систематизованих радних места, али и повећање од само 2% у броју попуњених радних места за послове интерне ревизије у 2023. у односу на 2022. годину. Овом расту највише је допринео раст код категорије корисника РФЗО, тј. здравствених установа у јавном

<sup>26</sup> Овај број обухвата нормативно успостављену ИР у 25 министарстава (према достављеним Годишњим извештајима) и посебно успостављену ИР у четири управе (Управа за трезор, Пореска управа и Управа царина у саставу МФИН и Управа за аграрна плаћања у саставу Министарства пољопривреде, шумарства и водопривреде).

<sup>27</sup> Приказан је само број ИКБС на централном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИР, а не и сви остали ИКБС којима послове ИР обавља надлежни директни буџетски корисник у складу са чланом 5. став 3. Правилника ИР и без школских установа.

сектору и категорије други и остали КЈС, због ангажовања појединачних овлашћених интерних ревизора уговором о обављању послова интерне ревизије.

## МИНИСТАРСТВА

Сва министарства су доставила ИР извештаје. У министарствима је укупно систематизовано 90 радних места за послове интерне ревизије, а ИР обавља 42 интерних ревизора. У односу на претходну годину повећан је систематизован број радних места за 18%, али је опао број запослених интерних ревизора за 3%. У Министарству за бригу о селу и Министарству науке, технолошког развоја и иновација је систематизован само један извршилац.

Табела 2. Функција ИР по министарствима у 2023. години

Назив министарства	Нормативо успостављена ИР	Функционално успостављена ИР	Број интерних ревизора
Министарство финансија	Да	Да	3
Министарство привреде	Да	Не	0
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде	Да	Да	2
Министарство заштите животне средине	Да	Не	0
Министарство грађевинарства, саобраћаја и инфраструктуре	Да	Да	2
Министарство рударства и енергетике	Да	Да	2
Министарство унутрашње и спољне трговине	Да	Да	1
Министарство правде	Да	Да	3
Министарство државне управе и локалне самоуправе	Да	Да	2
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог	Да	Не	0
Министарство унутрашњих послова	Да	Да	8
Министарство одбране	Да	Да	5
Министарство спољних послова	Да	Не	0
Министарство за европске интеграције	Да	Да	2
Министарство просвете	Да	Да	3

Министарство здравља	Да	Да	3
Министарство за рад, запошљавање, борачка и социјална питања	Да	Да	1
Министарство за бригу о породици и демографију	Да	Не	0
Министарство спорта	Да	Да	1
Министарство културе	Да	Да	3
Министарство за бригу о селу	Да (један ревизор)	Не	0
Министарство науке, технолошког развоја и иновација	Да (један ревизор)	Не	0
Министарство туризма и омладине	Да	Не	0
Министарство информисања и телекомуникација	Да	Да	1
Министарство за јавна улагања	Да	Не	0

Функционална ИР је успостављена код 16 министарстава, а у 7 су запослена, минимално прописана, три интерна ревизора. Као разлог за овакво стање, министарства су навела недостатак одговарајућих кадрова за прераспodelу унутар организације, ниске плате у јавном сектору у односу на приватни сектор за овај обим посла, као и природан одлив, што је за последицу имало одлазак интерних ревизора из јавног сектора и отежано ангажовање нових. Поредећи податке са претходном годином, и поред повећања броја систематизованих радних места, примећује се благи пад у броју запослених интерних ревизора, код категорије министарства.

## ЛОКАЛНИ НИВО

Табела 3. Број успостављених ИР, систематизованих и попуњених радних места интерних ревизора код КЈС ЈЛС у 2023. години

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	137	107	73	179	128
	ИКБС ЈЛС <sup>28</sup>	349	0	0	0	0

<sup>28</sup> Приказан је само број ИКБС на локалном нивоу власти који су самостално успоставили функцију ИР, а не и сви остали ИКБС којима послове ИР обавља надлежни ДКБС у складу са чланом 6. став 2. и 4. Правилника ИР.

КЈС		Достављено извештаја	Нормативна ИР	Функционална ИР	Систематизована радна места	Попуњена радна места
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	219	90	71	149	107
	<b>Укупно</b>	<b>705</b>	<b>197</b>	<b>144</b>	<b>328</b>	<b>235</b>

Од пристиглих 137 извештаја из АПВ, града Београда, градова и општина, код 107 директних корисника средстава ЈЛС нормативно је успостављена функција ИР, а 73 директних корисника средстава ЈЛС има функционално успостављену ИР. Укупан број систематизованих радних места за послове интерне ревизије је 179, а број попуњених радних места износи 128.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, може се уочити раст од 13% у броју нормативно успостављених ревизија и 41% функционално успостављених ревизија, раст од 14% у броју систематизованих радних места и 14% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2023. у односу на 2022. годину.

Као што се може видети из Табеле 4, АПВ има успостављену нормативну и функционалну ИР у складу са Правилником ИР. Што се тиче градова, сви су доставили ИР извештаје за 2023. годину, изузев града Смедерево. Од оних који су послали ИР извештај, 8 градова није нормативно успоставило ИР у складу са Правилником ИР, тј. јединицу за ИР са минимум три систематизована радна места, а три уопште нису успоставили интерну ревизију и то градови Кикинда, Лесковац и Јагодина. Такође, 9 од укупно 24 градова има попуњену јединицу за ИР са минимум три интерна ревизора.

**Табела 4. Функција ИР код најзначајнијих КЈС на локалу у 2023. години**

Назив КЈС	Нормативна ИР	Функционална ИР	Број ревизора
АП Војводина	Да	Да	5
Град Београд	Да	Да	18
Нови Сад	Да	Да	6
Ниш	Да	Да	3
Суботица	Да	Да	2
Крагујевац	Да	Да	7
Нови Пазар	Да	Да	5
Крушевац	Да (Није у складу са Правилником ИР)	Да	1
Врање	Да	Да	3

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

## БРОЈ РЕВИЗОРА КОД КЈС

У Табели 5 приказан је укупан број КЈС на нивоу целог јавног сектора који имају функционално успостављену функцију ИР и минимум једно попуњено радно место интерног ревизора. Број КЈС код којих је успостављена функција интерне ревизије је у константном порасту и у 2023. години износи 375<sup>29</sup>. Процентуално, КЈС који су успоставили функцију ИР са попуњеним радним местом једног интерног ревизора, је 72%, са два интерна ревизора је 11%, док је са три и више интерних ревизора 17%. У односу на претходну годину, приметан је тренд смањења броја запослених у јединицама за ИР и пораст броја самих интерних ревизора (један ревизор врши функцију интерне ревизије) што говори о процесу отежаног задржавања и занављања кадрова, било због одласка у пензију, преласка на друга радна места или напуштања организације.

<sup>29</sup> Функционалну ИР има укупно 375 КЈС. Разлика је настала услед обављања послова ИР код КЈС од појединачних лица по основу уговора за послове ИР.

**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	4	6	10
	ООСО	1	0	3
	Остали ДКБС	12	4	1
	ИКБС	13	1	0
	ЈП на централном нивоу	16	2	9
	Други и остали КЈС	22	4	4
	Корисници РФЗО	54	4	5
	<b>Укупно</b>	<b>122</b>	<b>21</b>	<b>32</b>
Локални ниво	ДКБС ЈЛС	56	7	10
	ИКБС ЈЛС	0	0	0
	Остали КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт	53	7	11
	<b>Укупно</b>	<b>109</b>	<b>14</b>	<b>21</b>
<b>Укупно локални и централни ниво</b>		<b>231</b>	<b>35</b>	<b>53</b>
<b>Тотал</b>		<b>319</b>		



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

(заглавље корисника јавних средстава)

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

за 2023. годину

<b>1. ОПШТИ ПОДАЦИ О КОРИСНИКУ ЈАВНИХ СРЕДСТАВА</b>	
1.1. Пун назив корисника јавних средстава (КЈС) и адреса седишта:	
1.2. Руководилац корисника јавних средстава (назив функције, име и презиме):	
1.3. Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБКЈС) из Списка корисника јавних средстава:	
1.4. Укупан износ планираних расхода за извештајни период (за корисника јавних средстава), у динарима:	
1.5. Укупан број планираних извршилаца на систематизованим радним местима код корисника јавних средстава <sup>30</sup> , на дан 31. децембар:	
1.6. Укупан број извршилаца на попуњеним радним местима код корисника јавних средстава, на дан 31. децембар:	

<b>2. ОПШТИ ПОДАЦИ О УСПОСТАВЉАЊУ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ</b>	
2.1. У јавном сектору РС постоји неколико модалитета успостављања функције интерне ревизије. Експлицитну обавезу успостављања сопствене јединице за интерну ревизију имају:	

<sup>30</sup> Из интерног општег акта корисника јавних средстава

<p>1) корисници јавних средстава који имају више од 500 запослених,  2) Народна скупштина Републике Србије,  3) министарства,  4) Високи савет судства,  5) Државно веће тужилаца,  6) Републички фонд за здравствено осигурање,  7) Републички фонд за пензијско и инвалидско осигурање,  8) Фонд за социјално осигурање војних осигураника,  9) Национална служба за запошљавање,  10) директни корисници буџетских средстава Републике Србије који у својој надлежности имају индиректне кориснике буџетских средстава (осим директних буџетских корисника који имају својство органа у саставу другог директног буџетског корисника),  11) аутономне покрајине,  12) град Београд,  13) градови,  14) општине у којима је у општинској управи заједно са корисницима буџетских средстава општине и осталим корисницима јавних средстава у надлежности општине више од 500 запослених.</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>
<p>Да ли спадате у наведену групу корисника јавних средстава?</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>
<p>2.2. Да ли сте директни корисник буџетских средстава?</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>
<p>2.2.1. Ако је одговор ДА, наведите колико имате корисника јавних средстава у својој надлежности:</p>	
<p>2.3. Општим интерним актом је планиран један или више извршилаца на радним местима за послове интерне ревизије?</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>
<p>2.3.1. Ако је одговор на претходно питање ДА, у табели наведите број планираних (систематизованих) извршилаца на радним местима за послове интерне ревизије:</p>	
<p>Назив радног места</p>	<p>Планирани (систематизовани) број извршилаца</p>
<p>2.4. Општим интерним актом је планирана јединица за интерну ревизију?</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>
<p>2.5. У вашој организацији је запослен (на одређено или неодређено) један или више извршилаца на радним местима за послове интерне ревизије?</p>	<p>Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/></p>

2.5.1. Ако је одговор на претходно питање ДА, наведите број запослених извршилаца на радним местима за послове интерне ревизије у вашој организацији:	
2.6. Навести број полазника које је ваша организација пријавила на обуку за стицање професионалног звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору (укључујући и полазнике којима је поступак обуке почео пре периода извештавања и који је у току):	- теоријска - практична

### 3. МОДАЛИТЕТ УСПОСТАВЉАЊА ФУНКЦИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

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

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

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

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

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

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

4.1. Назив јединице за интерну ревизију/име и презиме интерног ревизора <sup>31</sup> :	
4.2. Руководилац јединице за интерну ревизију (назив функције, име и презиме):	
4.3. Телефон јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:	
4.4. Имејл-адреса јединице за интерну ревизију/интерног ревизора:	

### 5. КАДРОВСКИ КАПАЦИТЕТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

5.1. Радно место руководиоца јединице за интерну ревизију је попуњено?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>			
5.1.1. Ако је одговор ДА, да ли руководилац јединице за интерну ревизију испуњава услове за обављање послова руководиоца интерне ревизије прописане чл. 21. и 22. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011, 106/2013 и 84/2023)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>			
5.2. Кадровска попуњеност и вредновање радних места интерних ревизора у јединици интерне ревизије/интерни ревизор (уписати бројчане податке):				
Назив радног места	Систематизовани (планирани) број извршилаца	Попуњени број извршилаца	Коефицијент радног места	Висина основице за обрачун зараде (у децембру)

<sup>31</sup> У случају да није успостављена јединица за интерну ревизију.

5.3. У оквиру табеле која се налази у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ доставите списак са именом, презименом, називом радног места и бројем сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору<sup>32</sup> за све запослене на пословима интерне ревизије у извештајном периоду.

## 6. АКТИВНОСТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ - СПРОВОЂЕЊЕ У МАТИЧНОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ

6.1. Да ли је у извештајном периоду ваша јединица интерне ревизије/интерни ревизор <b>обављала</b> услуге уверавања (интерне ревизије) у вашој организацији?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
6.1.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања (интерних ревизија):	
6.2. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
6.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:	
6.3. Да ли је у извештајном периоду ваша јединица интерне ревизије/интерни ревизор обављала саветодавне услуге у вашој организацији:	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
6.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:	
6.4. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизија) које су обављене у вашој организацији у извештајном периоду.	
6.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су обављене у вашој организацији у извештајном периоду.	

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

7.1. Уколико је ваша организација директни корисник буџетских средстава, који има кориснике јавних средстава у својој надлежности, да ли је ваша јединица за интерну ревизију обављала ИР и код корисника јавних средстава из своје надлежности (у складу са одредбама правилника који регулише успостављање и организацију интерне ревизије у јавном сектору РС)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
7.1.1. Ако је одговор ДА, у табели наведите ЈБКЈС и називе корисника јавних средстава код којих је ваша јединица интерне ревизије по основу надлежности обављала ревизорске ангажмане (услуге уверавања и/или саветодавне услуге) у извештајном периоду, као и број услуга уверавања, датих препорука и саветодавних услуга:	

<sup>32</sup> Заводни број сертификата о стеченом звању овлашћени интерни ревизор у јавном сектору се уноси само за запослене на пословима интерне ревизије који су стекли ово звање у складу са Правилником о условима и поступку полагања испита за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору („Службени гласник РС”, број 9/2014 и 84/2023).

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

7.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:

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

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

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

8.1. Да ли сте закључили споразум на основу којег ваша јединица за интерну ревизију обавља послове интерне ревизије код другог корисника јавних средстава? Да  Не

8.1.1. Ако је одговор ДА, у табели наведите ЈБКЈС и називе корисника јавних средстава са којима сте закључили такав споразум и податке о ревизорским ангажманима (ако их је било) у извештајном периоду:

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

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

9.1. Ако сте са неким корисником јавних средстава закључили споразум о обављању послова интерне ревизије од стране јединице за интерну ревизију тог корисника јавних средстава:

средстава, у табели навести ЈБКЈС и назив тог корисника јавних средстава, као и број и датум споразума:			
ЈБКЈС	Назив КЈС	Број споразума	Датум споразума
9.2. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (ревизија) у вашој организацији по овом споразуму?			Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
9.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања:			
9.3. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији по споразуму?			Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
9.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:			
9.4. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга у вашој организацији по овом споразуму?			Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
9.4.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:			
9.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране јединице за интерну ревизију другог корисника јавних средстава по споразуму (ако их је било).			
9.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране јединице за интерну ревизију другог корисника јавних средстава по споразуму (ако их је било).			

<b>10. ПОСЛОВЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ОБАВЉА ЗАЈЕДНИЧКА ЈЕДИНИЦА ЗА ИНТЕРНУ РЕВИЗИЈУ</b>			
10.1. Ако сте са неким корисником јавних средстава закључили споразум о оснивању заједничке јединице за интерну ревизију, у табели навести ЈБКЈС и називе свих корисника јавних средстава са којима сте закључили споразум, као и број и датум споразума:			
ЈБКЈС	Назив КЈС	Број споразума	Датум споразума
10.2. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (ревизија) у вашој организацији по овом споразуму?			Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
10.2.1. Ако је одговор ДА, наведите број обављених услуга уверавања (ревизија):			
10.3. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (ревизија) обављених у вашој организацији по споразуму?			Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
10.3.1. Ако је одговор ДА, наведите број датих препорука:			

10.4. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга у вашој организацији по овом споразуму?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
10.4.1. Ако је одговор ДА, наведите број пружених саветодавних услуга:	
10.5. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЈУ навести податке о услугама уверавања (ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране заједничке јединице за интерну ревизију (ако их је било).	
10.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЈУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији од стране заједничке јединице за интерну ревизију (ако их је било).	

## 11. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА ОБАВЉА СЕ ПО ОСНОВУ ЗАКЉУЧЕНОГ УГОВОРА

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

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

11.2. Уговор је склопљен:

- за појединачне ревизорске ангажмане (услуге уверавања и/или саветодавне услуге)
- на одређени рок (нпр. на годину дана)
- и једно и друго

11.3. Да ли је у извештајном периоду било обављених услуга уверавања (интерних ревизија) у вашој организацији по уговору:

Да  Не

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

11.4. Да ли је у извештајном периоду било датих препорука на основу услуга уверавања (интерних ревизија) обављених у вашој организацији по уговору?

Да  Не

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

11.5. Да ли је у извештајном периоду било пружених саветодавних услуга од стране ИР по основу наведеног уговора:

Да  Не

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



11.6. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о услугама уверавања (интерним ревизијама) које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији по основу уговора (ако их је било).

11.7. У табели у ПОСЕБНОМ ДЕЛУ навести податке о саветодавним услугама које су у извештајном периоду обављене у вашој организацији по основу уговора (ако их је било).

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

12.1. Ако вам послове интерне ревизије обавља јединица интерне ревизије надлежног директног корисника буџетских средстава, да ли је у извештајном периоду било спроведених интерних ревизија у вашој организацији по том основу? Да  Не

12.1.1. Ако је одговор ДА, наведите назив институције из које су интерни ревизори који су спровели ИР код вас у извештајном периоду (може бити и више институција, наведите их све):

12.2. Ако је у вашој организацији било интерних ревизија спроведених од стране надлежног директног корисника буџетских средстава, колико је било датих препорука у оквиру тих ревизија?

12.3. Јединица за интерну ревизију надлежног директног корисника буџетских средстава има могућност да на основу вашег захтева спроведе и саветодавну услугу по неком питању. Да ли је било таквих саветодавних услуга у извештајном периоду? Да  Не

12.3.1. Ако је одговор ДА, наведите назив директног корисника буџетских средстава чији интерни ревизори су вршили саветодавне услуге на ваш захтев у извештајном периоду:

## **13. ПОЛОЖАЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ**

13.1. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор организационо и функционално је независна у оквиру корисника јавних средстава? Да  Не

13.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:

13.2. Јединица за интерну ревизију/интерни ревизор је директно и искључиво одговорна руководиоцу корисника јавних средстава? Да  Не

13.2.1. Ако је одговор НЕ, навести коме је одговорна и разлог:

13.3. Интерни ревизори обављају искључиво послове интерне ревизије? Да  Не

13.3.1. Ако је одговор НЕ, навести које послове и разлог обављања:

13.4. Интерни ревизори имају потпуно, слободно и неограничено право приступа:	
а) целокупној документацији и евиденцијама	Да <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"/>
13.5. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	

<b>14. ПРИМЕНА СТАНДАРДА И МЕТОДОЛОГИЈЕ РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ</b>	
<b>Примена Приручника за интерну ревизију</b>	
14.1. Интерни ревизори користе Приручник за интерну ревизију у РС, који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.2. Интерни ревизори користе друге приручнике, осим Приручника за интерну ревизију у РС који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.2.1. Ако је одговор ДА, навести назив приручника и разлог коришћења:	
14.3. Интерни ревизори у обављању појединачног ревизорског ангажмана у потпуности се придржавају фаза ревизорског поступка предвиђених Приручником за интерну ревизију у РС који је израдила Централна јединица за хармонизацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.3.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
<b>Повеља интерне ревизије</b>	
14.4. Руководилац корисника јавних средстава и руководиоца јединице за интерну ревизију/интерни ревизор потписали су повељу интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.4.1. Ако је одговор ДА, приложити скенирану повељу са свим анексима.	
14.4.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
14.5. Да ли је повеља у складу са изменама правилника који регулишу рад интерне ревизије (проширивање обухвата ревизије)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
<b>Примена стандарда интерне ревизије и Етичког кодекса за интерну ревизију</b>	
14.6. Да ли интерни ревизори спроводе ревизију у складу са међународним стандардима интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.6.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
14.7. Да ли су сви интерни ревизори потписали Етички кодекс интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.8. Да ли интерни ревизори у раду примењују начела и правила Етичког кодекса за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

14.8.1. Ако је одговор НЕ, навести разлоге и случајеве непримењивања:	
<b>Примена методолошких алата Централне јединице за хармонизацију</b>	
14.9. Означите које од наведених методолошких алата, који су доступни на веб-страници Министарства финансија - Централна јединица за хармонизацију, користите у обављању интерне ревизије:	
1) <input type="checkbox"/> Модел за интерну оцену квалитета рада јединица за интерну ревизију;	
2) <input type="checkbox"/> Алати за ревизију ИПА фондова Европске уније;	
3) <input type="checkbox"/> Смернице за спровођење интерне ревизије међусекторских програма и пројеката - „хоризонтална ревизија“;	
4) <input type="checkbox"/> Алати за извођење ревизија информационих система и система безбедности информација код корисника јавних средстава;	
5) <input type="checkbox"/> Ништа од наведеног.	
14.10. Да ли је интерна ревизија у току 2023. године користила додатне услуге екстерних експерата за неку област?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
14.10.1. Ако је одговор ДА, навести из које области:	

<b>15. СТРАТЕШКИ И ГОДИШЊИ ПЛАНОВИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ</b>	
15.1. Стратешки план интерне ревизије израђен је на основу процене ризика?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.1.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.2. Ако интерна ревизија врши послове интерне ревизије и код других корисника јавних средстава, из надлежности по службеној дужности или по основу споразума, да ли су и ти корисници јавних средстава обухваћени проценом ризика?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.3. Стратешки план интерне ревизије одобрио је руководилац корисника јавних средстава?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.3.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.4. Стратешки план интерне ревизије је интерно доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу) односно екстерно доступан руководству корисника јавних средстава из надлежности (објављен на интранет странама организације, достављена информација дописом, имејлом и слично)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.5. Годишњи план интерне ревизије израђен је на основу одобреног стратешког плана интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.5.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
15.6. Годишњи план интерне ревизије одобрио је руководилац корисника јавних средстава?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.6.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	

15.7. Да ли се последњим изменама Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011, 106/2013 и 84/2023) проширио обухват субјеката ревизије у вашем случају?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
15.7.1. Ако је одговор ДА, како су се те измене рефлектовале на ваше планове? (означите све тачне одговоре) <input type="checkbox"/> Укључили смо проширени обухват корисника у Стратешки план <input type="checkbox"/> Укључили смо проширени обухват корисника у годишњи план <input type="checkbox"/> Ништа од наведеног	
15.8. Годишњи план интерне ревизије је доступан вишем руководству (појединачно прослеђен, објављен у интерном гласилу) односно екстерно доступан руководству корисника јавних средстава из надлежности (објављен на интранет странама организације, достављена информација дописом, имејлом и слично)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

<b>16. ИЗВРШЕЊЕ ГОДИШЊЕГ ПЛАНА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ<sup>33</sup> (Корисници јавних средстава уписују податке који се односе на планове/активности за сопствену организацију. Изузетно, у случају директних корисника буџетских средстава чија јединица за интерну ревизију врши послове интерне ревизије код других корисника јавних средстава из њихове надлежности, уписују се збирни подаци који укључују планове/активности за матичну организацију и планове/активности за организацију у којој обављају послове ревизије по основу надлежности)</b>	
16.1. Укупан број планираних услуга уверавања (ревизија) према годишњем плану:	
16.2. Укупан број накнадно планираних („по захтеву“) услуга уверавања (ревизија):	
16.3. Укупан број обављених услуга уверавања (ревизија) за које су сачињени коначни ревизорски извештаји:	
16.4. Разлози неизвршавања планираног броја услуга уверавања (навести разлоге):	
16.5. Укупан број обављених саветодавних услуга за које су сачињени извештаји:	
16.6. Да ли се руководиоцу корисника јавних средстава редовно достављају ревизорски извештаји за услуге уверавања и ревизорски извештаји за саветодавне услуге?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
16.7. Одговорно лице субјекта ревизије попуњава и одлучује о Плану извршења препорука у коме су наведене прихваћене препоруке и радње које је потребно предузети, одговорна лица за извршење препорука и рокови?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

<sup>33</sup> Односи се на годину за коју се овај годишњи извештај подноси.

16.7.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
16.8. За дате препоруке у ревизорским извештајима јединица за интерну ревизију/интерни ревизор води евиденцију са подацима потребним за праћење примене препорука?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
16.8.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
16.9. Број извршених услуга уверавања за праћење извршења препорука у извештајном периоду („follow up” ревизија):	
16.10. Број препорука које су накнадно праћене (путем „follow up” ревизија) из претходног извештајног периода?	

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

17.1. Број датих препорука у ревизорским извештајима <sup>34</sup> :	
17.2. Број неприхваћених препорука у ревизорским извештајима:	
17.3. Број спроведених препорука:	
17.4. Број датих препорука којима није истекао рок за спровођење до 31. 12.2023. године:	
17.5. Број датих препорука којима је истекао рок за спровођење до 31.12.2023. године	
17.6. Ако постоје неспроведене препоруке, којима је истекао рок за спровођење, навести разлоге неспровођења:	

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

18.1. Број спроведених препорука које су дате у претходном извештајном периоду (у 2022. години), а спроведене су у овом извештајном периоду (у 2023. години):	
18.2. Ако постоје неспроведене препоруке из претходног извештајног периода којима је истекао рок за спровођење, у овом извештајном	

<sup>34</sup> Укупан број датих препорука из свих обављених услуга уверавања (ревизија) у извештајном периоду.

периоду, навести разлоге неспровођења:

### 19. РЕВИЗОРСКИ ОДБОР

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

### 20. КОНТИНУИРАНО СТРУЧНО УСАВРШАВАЊЕ ОВЛАШЋЕНИХ ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА

20.1. Да ли интерна ревизија корисника јавних средстава води евиденцију о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у складу са чланом 10. став 2. Правилника о стручном усавршавању овлашћених интерних ревизора у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 15/2019)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
--	---

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

21.1. Да ли је руководилац јединице за интерну ревизију утврдио програм за оцену квалитета рада јединице за интерну ревизију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
21.2. 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, 106/2013 и 84/2023)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
21.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
21.3. Да ли је код корисника јавних средстава спроведена екстерна оцена квалитета интерне ревизије у последњих пет година у складу са чланом 19. став 3. Правилника о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/2011, 106/2013 и 84/2023)?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>

**22. ПРЕПОРУКЕ ИЗ КОНСОЛИДОВАНОГ ГОДИШЊЕГ ИЗВЕШТАЈА ЗА ПРЕТХОДНУ ГОДИНУ<sup>35</sup>**

22.1. Да ли сте упознати са садржином препорука датим корисницима јавних средстава из Консолидованог годишњег извештаја за 2022. годину?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
22.2. Да ли спроводите дате препоруке из области интерне ревизије из Консолидованог годишњег извештаја за претходну годину, које се односе на вашу организацију?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
22.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	

**23. ПРЕДЛОЗИ ЗА РАЗВОЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ**

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

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

23.3. **НАПОМЕНЕ:**

**24. МИШЉЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ О НИВОУ УСПОСТАВЉЕНОСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ УНУТАР КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА (одговарају корисници јавних средстава код којих су у извештајном периоду обављене услуге уверавања/интерне ревизије)**

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

**25. СТАВ РУКОВОДИОЦА КОРИСНИКА ЈАВНИХ СРЕДСТАВА У ВЕЗИ СА СТАТУСОМ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ВАШОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ**

25.1 <i>Сврха интерне ревизије је да</i> помаже организацији да оствари своје циљеве, тако што систематично и дисциплиновано процењује и вреднује управљање ризицима, контроле и управљање организацијом. У том смислу оцените оценама од 1 до 5 колико сте задовољни доприносом који интерна ревизија ваше организације остварује:	<input type="checkbox"/> 1 – У потпуности незадовољан/на <input type="checkbox"/> 2 – Делимично незадовољан/на <input type="checkbox"/> 3 – Нити задовољан/на нити незадовољан/на
---	---

<sup>35</sup> Текст Консолидованог годишњег извештаја за 2022. годину је доступан на интернет страници: <https://mf.in.gov.rs/o-ministarstvu/konsolidovani-godinji-izvetaj>

	<input type="checkbox"/> 4 – Делимично задовољан/на <input type="checkbox"/> 5 – У потпуности задовољан/на
25.1.1. Образложите оцену:	
25.2. Да ли интерна ревизија ваше организације има адекватне кадровске капацитете (број запослених интерних ревизора) за обављање послова интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
25.2.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
25.3. Да ли је у 2023. години у вашој организацији било додатних распоређивања на радно место интерног ревизора?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
25.4. Да ли се планира запошљавање/прераспорађивање запослених/додатно екстерно ангажовање на пословима интерне ревизије?	Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/>
25.4.1. Ако је одговор НЕ, навести разлог:	
<p>25.5. Обука за интерног ревизора траје дуго и у већини случајева се сертификат овлашћеног интерног ревизора у јавном сектору РС стиче током рада на радном месту интерног ревизора. Интерну ревизију могу обављати и кандидати за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору.</p> <p>Поседовање овог сертификата наведено као обавезан услов за распоређивање на радно место интерног ревизора може бити ограничавајући фактор за проналажење квалитетних кадрова.</p> <p>Да ли сте за <b>упражњена</b> радна места интерних ревизора, као неопходан услов навели положен испит за стицање звања овлашћени интерни ревизор у јавном сектору?</p>	<input type="checkbox"/> Да <input type="checkbox"/> Не <input type="checkbox"/> За нека ДА, за нека НЕ
25.6. Постојећи статус интерних ревизора у смислу звања и припадајуће зараде у односу на друге позиције у организацији, а са аспекта потребне стручности, комплексности посла и потребног ауторитета је:	<input type="checkbox"/> 1 - у великој мери потцењен <input type="checkbox"/> 2 - благо потцењен <input type="checkbox"/> 3 - адекватан <input type="checkbox"/> 4 - благо прецењен <input type="checkbox"/> 5 - у великој мери прецењен

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



## ПОСЕБНИ ДЕО

1. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ УСЛУГА УВЕРАВАЊА (РЕВИЗИЈА) <sup>36</sup>									
Навести све извештаје за обављене услуге уверавања (ревизије) у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и текстом препоруке.									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке <sup>37</sup> :									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке: <sup>38</sup>									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									
Број, датум и назив ревизије:									
Број датих препорука по врсти препоруке:									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно
Препоруке:									

<sup>36</sup> Умножити табелу 2 према потреби, односно броју обављених услуга уверавања (ревизија).

<sup>37</sup> Уписати број препорука према врсти препоруке (области): **1- Интерна правила и процедуре; 2 - Планирање; 3 - Примања и приходи; 4 - Јавне набавке и уговарање; 5 - Запослени плате и накнаде; 6 - Плаћања и пренос средстава; 7 - Књиговодствене евиденције и финансијско извештавање; 8 - Информациони системи, 9 – Препоруке из основне делатности КЈС.**

<sup>38</sup> Уписати текст препорука из резимеа ревизорског извештаја.

**2. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ УСЛУГА УВЕРАВАЊА (РЕВИЗИЈА) (табела за умножавање)**

Навести све извештаје за обављене услуге уверавања (ревизије) у извештајном периоду са бројем датих препорука по врстама препорука и текстом препоруке.

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно

Препоруке:

Број, датум и назив ревизије:

Број датих препорука по врсти препоруке:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	Укупно

Препоруке:

### 3. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА<sup>39</sup>

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

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:

Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

<sup>39</sup> Умножити табелу 4 према потреби, односно броју обављених саветодавних услуга.

<b>4. ПРЕГЛЕД ОБАВЉЕНИХ САВЕТОДАВНИХ УСЛУГА (табела за умножавање)</b>
Навести све обављене саветодавне услуге у извештајном периоду, са кратким описом из извештаја о саветодавној услузи.
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:
Број, датум и назив извештаја о саветодавној услузи:
Кратак опис из извештаја о саветодавној услузи:

**5. СПИСАК ЗАПОСЛЕНИХ НА ПОСЛОВИМА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ**  
(табела за умножавање)<sup>40</sup>

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

---

<sup>40</sup> Умножити поља табеле 5 према потреби, односно броју запослених на пословима интерне ревизије.

## Прилог 5. Изјава о интерним контролама

Назив корисника јавних средстава

Прилог 1а

Изјава о интерним контролама за година годину<sup>41</sup>

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије<sup>42</sup>, за година годину, као и других доступних информација

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

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

*место,*  
*датум*

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

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

<sup>41</sup> Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако нису уочене слабости у систему интерних контрола

<sup>42</sup> Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину<sup>43</sup>

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије<sup>44</sup>, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

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

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

место,  
датум

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

име и презиме руководиоца КЈС  
назив функције руководиоца КЈС

<sup>43</sup> Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако су уочене одређене слабости у систему интерних контрола које не утичу негативно на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

<sup>44</sup> Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

Изјава о интерним контролама за година годину<sup>45</sup>

У складу са Правилником о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, а на основу извршене самопроцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле који је део Годишњег извештаја о систему финансијског управљања и контроле за година годину, извештаја интерне ревизије, Државне ревизорске институције, односно екстерне ревизије<sup>46</sup>, за година годину, као и других доступних информација

Ја, име и презиме, назив функције руководиоца КЈС

Изјављујем да у систему интерних контрола постоје слабости<sup>47</sup> које могу негативно утицати на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

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

место,  
датум

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

име и презиме руководиоца КЈС  
назив функције руководиоца КЈС

<sup>45</sup> Образац Изјаве о интерним контролама који се доставља ако су уочене слабости у систему интерних контрола које могу негативно утицати на поштовање принципа законитости, правилности и доброг финансијског управљања.

<sup>46</sup> Ако се обављене ревизије односе на извештајни период

<sup>47</sup> Оцене из Упитника за самооцењивање интерне контроле којима нисте задовољни, слабости на које су указале ревизије или су уочене у самој организацији и сл.



## Прилог 6. Препоруке из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2023. годину

ЦЈХ редовно прати препоруке дате од стране ЕК у оквиру процеса придруживања у контексту поглавља 32 – Финансијски надзор. У овом извештајном периоду Србија је умерено припремљена у области финансијске контроле. Остварен је ограничен напредак, нарочито у континуираном спровођењу ИФКЈ. Уопштено гледано, потребно је уложити додатне напоре да се управљачка одговорност угради у административну културу и да се ојача функционисање интерне контроле и интерне ревизије. Од укупно 12 препорука, праћење њих 8 је у надлежности ЦЈХ и директно се тиче нивоа имплементације ИФКЈ. Остале препоруке нису у директној надлежности ЦЈХ, али ЦЈХ активно учествује у њима.

Најзначајније препоруке за ИФКЈ за 2023. годину су:

<b>Препорука 1</b>	<b>Потребно је осигурати потпуну природну и логичку повезаност правног основа ИФКЈ са општим правним оквиром.</b>
<b>Статус</b>	Реализовано.
<b>Праћење</b>	Израђена је анализа кохерентности ИФКЈ регулативе са осталом хоризонталном регулативом. Закључак је да је правни оквир ИФКЈ у највећој мери повезан и кохерentan са општим правним оквиром
<b>Препорука 2</b>	<b>Успоставити делотворну функцију за интерну ревизију у свим централним буџетским институцијама (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. године).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	На централном нивоу власти, најприметнији је недовољан број ревизора у министарствима. Редовно се прати стање попуњености јединица за ИР код КЈС из ИР извештаја, и у КГИ се дају препоруке ради успостављања и попуњавања капацитета ИР код КЈС. У 2023. години фокус је био на унапређењу правног оквира из области ИР, као и на модернизацији обука из области ИФКЈ. Циљ измена легислативе из области ИР је унапређење процеса сертификације интерних ревизора као и ефикаснија организација ИР у јавном сектору. ЦЈХ је, у оквиру ПРУЈФ за 2021-2025. годину, одредила активности које су приликом измена и допуна овог документа, у извештајном периоду, допуњене и унета је активност која се односи на унапређење радно-правног статуса интерних ревизора. ЦЈХ континуирано ради на системском побољшању положаја интерних ревизора и повећању атрактивности професије и конкурентности услова рада.
<b>Препорука 3</b>	<b>Унапредити капацитете за спровођење стандарда интерне контроле, укључујући управљање ризиком, на централном и на локалном нивоу и укључивање елемената интерне контроле у административну културу јавног сектора (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. годину).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	Годишњим извештајима које достављају КЈС прати се да ли су корисници упознати са препорукама ЦЈХ из КГИ и да ли се спроводи

	<p>преорука ЦЈХ да се унапреди сегмент управљања ризицима у оквиру организације.</p> <p>Од укупног броја КЈС који су доставили извештаје, 77,58% се изјаснило да је упознато са садржином преорука за даљи развој и унапређење система ФУК у јавном сектору које су дате у КГИ за претходну годину. Међутим, спровођење преорука које се односе на унапређење сегмента управљања ризицима, додатно ангажовање адекватних ресурса у процесу успостављања и унапређења система ФУК као и редовно ажурирање АП није на адекватном нивоу и том сегменту потребна су додатна унапређења.</p> <p>ЦЈХ ће спроводити даље мере у циљу побољшања резултата у управљању ризицима код КЈС, што је у оквиру ПРУЈФ мере 4.1 Унапређење система ФУК у институцијама јавног сектора таргетирано активношћу 4.1.3 Унапређивање управљања ризицима код приоритетне групе КЈС на централном нивоу кроз директну подршку пројекта. Унапређењу капацитета на централном нивоу допринеће и активност 4.1.4 Израда практичних методолошких алата/производа знања из финансијског управљања и контроле прилагођених специфичностима појединих значајних група ИКБС на централном нивоу (одабрани ресори). За локални ниво предвиђена је активност 4.1.5 Подршка успостављању и унапређењу система ФУК на локалном нивоу.</p>
<b>Преорука 4</b>	<b>Благовремено спроводити преоруке ИР и наставити рад на оцени квалитета ИР (поновљена преорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. године).</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	<p>Како би се преоруке ИР спроводиле правовремено битно је да постоји свест руководиоца о значају и улози ИР. ЦЈХ активно ради на подизању знања и свести руководиоца и запослених о значају ИФКЈ кроз обуке и методолошке материјале. ЦЈХ је унапредила и објавила Смернице за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР као и Модел за интерну оцену квалитета рада ИР на интернет страници МФИН/ЦЈХ.</p> <p>ЦЈХ, такође, редовно прати кроз КГИ спровођење преорука ИР код КЈС.</p> <p>Интерни ревизори су дали укупно 6121 преоруку за унапређење пословања и смањење утврђених ризика на прихватљив ниво. Пад броја датих преорука у односу на претходну годину је око 6%.</p> <p>Сви КЈС су укупно спровели 3581 преоруку, што чини 59% укупно датих преорука. С обзиром на то да овај показатељ говори о спровођењу преорука у истом извештајном периоду у коме су преоруке и дате, морају се узети у обзир и преоруке које су дате крајем извештајног периода, а чије ће спровођење објективно бити могуће тек у следећем извештајном периоду.</p> <p>У односу на претходну годину, ООСО су задржале висок степен спроведених преорука од 96%. Овакав показатељ говори о високој свести руководства ООСО о важности ИР и њихових извештаја и преорука за руководство и организацију.</p> <p>Највећи проценат неспроведених преорука је код категорије министарстава са управама у саставу, као и код ДКБС ЈЛС и осталих</p>

	КЈС (ЈКП и сл.) чији је оснивач локална власт, што указује на недовољно разумевање потребе и значаја отклањања утврђених слабости у пословним процесима.
<b>Препорука 5</b>	<b>Потребно је обезбедити у пракси да је успостављање система извештавања о неправилностима за буџетске кориснике у складу са смерницама о управљању неправилностима.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	<p>Правилником о ФУК, у члану 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 такође је дужан да предузима мере за умањење ризика од неправилности.</p> <p>Руководиоци, запослени или трећа лица пријављују одступања, недоследности или кршења писаних правила које представљају неправилност или изазивају основану сумњу да је дошло до неправилности, без обзира на величину и значај и без обзира јесу ли почињене намерно или из нехата.</p> <p>У РС су законима прописани начини поступања у појединачним областима рада, казнене мере за непоштовање прописаних одредби и надлежне организације за поступање у тим ситуацијама.</p>
<b>Препорука 6</b>	<b>Осигурати да све институције које су дужне да оснују јединицу за ИР то и учине, и обезбедити довољан број ревизора.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	Усвојене су измене и допуне Правилника о ИР и Правилника о сертификацији. Измене су усмерене ка обезбеђивању већег обухвата јавног сектора Републике Србије функцијом интерне ревизије. Прецизирани су критеријуми који се односе на успостављање функције интерне ревизије код КЈС које подразумева запошљавање већег броја ревизора у кључним државним органима, као и јачање капацитета за обучавање и убрзавање процеса сертификације интерних ревизора.
<b>Препорука 7</b>	<b>Побољшати употребу годишњег извештаја ЦЈХ као алата за унапређење ИФКЈ и осигурати његово благовремено објављивање (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. године).</b>
<b>Статус</b>	Реализовано (колико је било могуће).
<b>Праћење</b>	Све најважније категорије КЈС у складу са листом КЈС Управе за трезор, обухваћене су анализама стања ФУК и ИР које спроводи ЦЈХ, и у оквиру тога су приказане слабости а КЈС су дате препоруке за успостављање и унапређење система ФУК и за ИР. КГИ се Закључком усваја на Влади, а претходно се разматра на одговарајућим одборима Владе. Закључак Владе којим се КГИ усваја садржи сиже најбитнијих препорука које се достављају кључним КЈС на реализацију. У закључку којим је Влада РС усвојила КГИ су појединачно истакнути најважнији КЈС којима су дате конкретне препоруке за унапређење ФУК и интерне ревизије. Новина је да је Закључак Владе је унапређен и додатном обавезом за КЈС којима се налажу одређене радње наведеним Закључком, а односи се на обавезу

	<p>извештавања ЦЈХ у одређеном року о реализацији активности које су им наложене.</p> <p>Извештај је комплексан, детаљан и заснован на напредним и опсежним анализама. Његов садашњи изглед је последица препорука ЕК и рада са СИГМА, али и континуираног унапређивања од стране ЦЈХ. То су разлози због којих његова припрема дуго траје. Увођењем апликације за електронско извештавање је убрзан поступак иницијалне обраде података, и смањене су грешке у обради, али ниво анализа је паралелно додатно унапређен. Измењен је образац ФУК извештаја у смислу промене структуре и начина попуњавања ФУК извештаја што омогућава КЈС да на ефикасан и објективан начин оцене примену принципа КОСО оквира у својој организацији.</p> <p>Евентуално бржа израда извештаја била би могућа када би се рок за подношење од стране КЈС померио унапред што није могуће због календара финансијског извештавања и преклапања које би настало. Имајући у виду да су готово све препоруке дугорочније од једне године и да извештај прати стање у ИФКЈ које се одвија спорим процесом што је неизбежно, убрзањем његовог објављивања се не би добило много.</p>
<b>Препорука 8</b>	<b>Проширити имплементацију колегијалних прегледа квалитета функције ИР у оквиру корисника јавних средстава и обезбедити одрживост усвајањем регулативе за поједностављење (олакшавање) и стандардизацију процеса.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	<p>Извршен је преглед сагледавања рада интерне ревизије код 6 корисника јавних средстава, за период од 01.10.2022. до 30.09.2023. године. Преглед је извршен у следећим КЈС:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Министарство грађевинарства, саобраћаја И инфраструктуре</li> <li>2. Министарство за европске интеграције</li> <li>3. Министарство рударства И енергетике</li> <li>4. Министарство унутрашње И спољне трговине</li> <li>5. Град Ужице (колегијални преглед)</li> <li>6. Град Нови Сад</li> </ol> <p>Програм са методологијом за сагледавање квалитета рада ИР је припремљен, а у оквиру ПРУЈФ за 2021-2025. годину предвиђена је активност 4.2.5 Увођење екстерне оцене квалитета по методи колегијалног прегледа (обука и сертификација евалуатора, доношење и спровођење Програма екстерне оцене квалитета) којом је предвиђен даљи развој ове области.</p> <p>Детаљније о овоме можете погледати у делу <a href="#">2.2.7 Сагледавање квалитета рада интерне ревизије</a></p>
Најзначајније препоруке ЕК за 2023. годину у чијем спровођењу ЦЈХ активно учествује али није главни носилац активности:	
<b>Препорука 9</b>	<b>Потребно је усвојити план за управљачку одговорност и обезбедити његову делотворну примену.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.

<b>Праћење</b>	За детаље погледати део <a href="#">3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности</a>
<b>Препорука 10</b>	<b>Политичка подршка на високом нивоу је и даље кључна за неопходан прелазак на управљање учинком и имплементацију реформи ИФКЈ у свим јавним секторима (континуирана препорука).</b>
<b>Статус</b>	Континуирано се спроводи.
<b>Праћење</b>	КГИ се усваја на Влади, претходно се разматра на одговарајућим одборима Владе, Закључак Владе којим се КГИ усваја садржи сиже најбитнијих препорука које се достављају кључним КЈС на реализацију.
<b>Препорука 11</b>	<b>Слабости у управљању учинком и линијама одговорности између независних тела и њихових матичних институција, решавати као део постојећих залагања у оквиру РЈУ (поновљена препорука из Годишњег извештаја ЕК о напретку Србије за 2022. године).</b>
<b>Статус</b>	Реализација је у току.
<b>Праћење</b>	Приликом израде Мапе пута за унапређење управљачке одговорности предложено је да кључни елементи овог питања буду третиран и у оквиру овог документа са адекватним подизањем на ниво РГ у оквиру Владе.  За детаље погледати део <a href="#">3.2 Унапређење концепта управљачке одговорности</a> .
<b>Препорука 12</b>	<b>Потребно је потпуно успостављање аналитичких јединица у министарствима.</b>
<b>Статус</b>	Реализација у току.
<b>Праћење</b>	У оквиру Програма унапређења управљања јавним политикама и регулаторном реформом за период 2021 - 2025. године предвиђено је увођење Аналитичких јединица на националном нивоу као и подршка њиховом увођењу кроз припрему Смерница за упостављање, описе радних места и потребне компетенције запослених. У оквиру пројекта „ <i>EU PFM Facility</i> “ у току је анализа тренутног стања у министарствима и план је да се израде Смернице за Аналитичке јединице.

## Прилог 7. Праћење препорука из КГИ о ИФКЈ за 2022. годину

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

**П. 1.** Руководство треба да ангажује адекватне ресурсе у смислу капацитета и знања о ФУК методологији и самој организацији и да обезбеди редовно извештавање о систему интерних контрола.

**Статус** Вишегодишња препорука. Напредак.

Забележен је напредак по свом показатељима.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 1	повећање /смањење у %	укупан % КЈС
У КЈС је именован руководилац за ФУК	+5,35	74,34
У КЈС је формирана РГ за ФУК	+6,68	71,92
У организацији су ангажовани адекватни ресурси за успостављање система ФУК	+4,73	62,05
Руководиоци и запослени су похађали обуке које организује ЦЈХ	+0,35	27,40
Руководиоци и запослени су похађали обуке за ФУК које нису у организацији ЦЈХ	+6,12	43,20
КЈС користи Приручник за ФУК који је израдила ЦЈХ	+4,30	81,69
КЈС користи Смернице за управљање неправилностима	+20,84	47,63
КЈС користи Смернице за управљање ризицима	+11,10	64,06
КЈС користи Смернице о управљачкој одговорности	+24,29	39,68
КЈС користи Смернице о систему делегирања	+14,66	21,92
КЈС користи Смернице о ФУК за мале КЈС	+3,65	41,83

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

**Статус** Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

Индикатори указују да је у неким сегментима постојао напредак али у битним сегментима је уочен значајно погоршање у односу на прошлу годину.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 2	повећање /смањење у %	укупан % КЈС
У организацији постоји адекватан број и структура запослених	-7,25	55,16
КЈС је обезбедио привлачење и задржавање компететних кадрова	-10,30	22,05
Систем напредовања (унапређења) запослених у организацији је транспарентан и заснива се на учинку	+9,85	54,93
У организацији су имплементирани адекватни мотивациони механизми	-1,79	52,33
Организација је обезбедила услове за развој компетенција запослених	+1,56	85,30

**П. 3.** КЈС треба да унапреде управљање ризицима уз употребу Смерница и алата које је израдила ЦЈХ. У том контексту је потребно да КЈС усвоје стратегију управљања ризицима, креирају регистар ризика и имплементирају контролне активности.

**Статус** Вишегодишња препорука. Напредак.

Забележен је напредак по свим показатељима.

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 3	повећање/смањење у %	укупан % за све КЈС
КЈС користи Смернице за управљање ризицима	+11,10	64,06
Усвојена је стратегија управљања ризиком	+8,52	68,58
Сачињен је регистар ризика	+9,25	56,67
Врши се одабир и развој контролних активности	+11,86	50,46



Организација је утврдила политике и процедуре за пословне процесе и свакодневне активности запослених у које су уграђене контролне активности	+8,25	73,79
У пракси се контролне активности спроводе благовремено у складу са процедурама	+7,58	71,10

**П. 4.** Неопходно је редовно ажурирање АП, регистра ризика и периодично преиспитивање адекватности процедура.

**Статус** Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

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

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 4	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
У организацији се спроводи препорука да се врши редовно ажурирање АП	није примењиво	53,54
У организацији се врши редовно преиспитивање и редизајнирање контролних активности	+9,72	51,00
Неадекватне процедуре/контролне активности се идентификују и предлажу промене (измене процедура, укидање неефективних и неефикасних контролних активности, увођење нових контролних активности)	- 1,96	43,79
Врше се промене процедура и друга прилагођавања у ситуацији када су забележени чести изузеци односно одступања од постојећих правила и процедура	- 4,81	37,49
Регистар ризика се редовно ажурира	+8,74	61,97

**П. 5.** Потребно је унапредити:  
а) начин на који се организације баве отклањањем уочених недостатака у систему интерних контрола;  
б) начин на који се евидентирају информације о понашањима која нису у складу са стандардима (сумње на неправилности, жалбе и сл.) и  
в) процедуре (писане и неписане) које запосленима омогућавају да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола.

**Статус** Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

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

ПОКАЗАТЕЉИ ЗА ПРАЋЕЊЕ ПРЕПОРУКЕ 5	повећање/ смањење у %	укупан % за све КЈС
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се благовремено достављају руководству	+8,77	59,22
Информације о утврђеним недостацима/слабостима ФУК-а се достављају одговорнима и надлежнима за отклањање недостатака/слабости ФУК-а	+9,05	47,35
Идентификовани недостаци ФУК-а (грешке, пропусти, нелогичности, ограничења итд.) се анализирају и утврђују узроци	-4,04	41,55
Правовремено се одређује одговор организације (адекватне радње) усмерен на отклањање недостатака/слабости ФУК-а	+6,62	43,56

Радње на отклањању уочених недостатака/слабости ФУК-а (невезано за спровођење препорука интерне и/или екстерне ревизије) се благовремено спроводе	-1,15	46,12
Прати се спровођење радњи на отклањању недостатака/слабости	-2,69	53,97
У случају да адекватне радње на отклањању недостатака/слабости нису правовремено спроведене, о томе се обавештава највише руководство	-4,10	44,93
Постоји централизовано бележење информација о понашањима која нису у складу са стандардима, укључујући сумње на неправилности, жалбе и сл.	+13,53	41,87
Врши се анализа/процена информација о понашањима која нису у складу са стандардима од стране лица која су независна у односу на лица чије понашање је предмет пријаве	+10,05	44,93
Запослени могу дати своје предлоге за унапређење ФУК-а	+7,77	73,20

**П. 6.** Потребно је да се ДКБС (пре свега ресорна министарстава и ЈЛС), више ангажују у функцији побољшања надзора и унапређења система ФУК својих ИКБС.

**Статус** Вишегодишња препорука. Напредак.

ЦЈХ је у сарадњи са Министарством просвете припремило нови образац Годишњег извештаја о систему ФУК и ИР за школске установе. Образац је прилагођен потребама основних и средњих школа и као такав пружа бољи основ за даље унапређење система ФУК код ове, веома бројне, категорије КЈС.

**П. 7.** Преглед остварених резултата најзначајнијих организација којима су дате препоруке у КГИ 2022. године да започну са редовним извештавањем и развојем система ФУК као и да сачине следећа документа: Мапе пословних процеса, Стратегију управљања ризицима и Регистар ризика.

**Статус** Делимично спроведена препорука.

Праћење извршења препорука из претходног КГИ и Закључка Владе:



КЈС	Достављање извештаја	Стратегија управљања ризицима	Регистар ризика	Мапе пословних процеса
<b>министарства</b>				
Министарство унутрашњих послова		✓	✓	✓
Министарство просвете			✓	✗
Министарство науке, технолошког развоја и иновација		✗	✗	✗
Министарство спољних послова		✗	✗	✓
Министарство за бригу о селу			✓	✓
Министарство за бригу о породици и демографију		✗	✗	✗
Министарство за људска и мањинска права и друштвени дијалог		✗	✗	✓
Министарство културе		✗		
Министарство информисања и телекомуникација		✓		
Министарство за јавна улагања		✗		
Министарство пољопривреде, шумарства и водопривреде		✗	✗	
<b>градови</b>				
Смедерево			✗	
Краљево			✗	
Зајечар			✓	
Лозница				✗
Нови Пазар		✗	✗	✗
Лесковац				✗
Ваљево				✗
Прокупље	✓			
<b>ЈП</b>				
„Мрежа – Мост”			✗	✗
„Државна лутрија Србије“ д.о.о.		✗	✗	✗
„Метохија” д.о.о.				✗
Д.о.о Тврђава Голубачки град		✓	✗	✗
„Србијавоз“ а.д.		✗	✗	
А.д. „Електропривреда Србије“			✗	
„Стара планина”			✗	
ПЕУ „Ресавица“			✗	
„Национални парк Копаоник“	✓			
Парк природе „Мокра Гора” д.о.о.	✗			

\*Празна поља у табели означавају да институције нису имале препоруку у 2022. години у вези са ова три документа

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

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

**П. 8.** КЈС треба да у складу са обавезама из члана 3. до члана 6. Правилника ИР успоставе функцију ИР, да ускладе систематизацију, описе послова и број извршилаца за радна места интерних ревизора, и да попуне радна места за интерне ревизоре. Наведене су приоритетне институције из редова појединачних министарстава и градова које треба у најкраћем року да испуне ову обавезу.

**Статус** Вишегодишња препорука, делимичан напредак.

На основу приказаних података о КЈС на централном нивоу, може се уочити раст од 18% у броју нормативно успостављених функција интерне ревизија, 70% у броју функционално успостављених функција интерне ревизија, као и раст од 11% у броју систематизованих радних места, али и повећање од само 2% у броју попуњених радних места за послове интерне ревизије у 2023. у односу на 2022. годину. Овом расту највише је допринео раст код категорије „корисника РФЗО”, тј. здравствених установа у јавном сектору и категорије „други и остали КЈС”, због ангажовања појединачних овлашћених интерних ревизора уговором о обављању послова интерне ревизије.

Према приказаним подацима, код КЈС на нивоу локалне самоуправе, може се уочити раст од 13% у броју нормативно успостављених ревизија и 41% функционално успостављених ревизија, раст од 14% у броју систематизованих радних места и 14% у броју попуњених радних места интерног ревизора у 2023. у односу на 2022. годину.

Детаље у вези са праћењем и спровођењем наведене препоруке видети у [Прилогу 3 - Преглед успостављања ИР код КЈС](#)

**П. 9.** За адекватно успостављање функције ИР, улога руководиоца КЈС је кључна, стога они руководиоци који нису на одговарајући начин обезбедили успостављање функције ИР у организацији којом руководе треба да, осим попуњавања радних места интерних ревизора, омогуће независност ИР, тако што интерни ревизори неће обављати друге послове осим послова ИР.

Поред овога, руководиоци КЈС морају да се ангажују на обезбеђивању адекватног спровођења препорука ИР, као и да омогуће стручно усавршавање интерних ревизора и руководство субјекта ревизије мора да обезбеди благовремено достављање извештаја интерној ревизији о реализацији активности на спровођењу датих и прихваћених препорука у усаглашеним роковима.

**Статус** Вишегодишња препорука. Делимичан напредак.

Континуирано праћење ове препоруке се спроводи кроз Годишње извештаје о обављеним ревизијама, и [3.2.5 Континуирано стручно усавршавање овлашћених интерних ревизора у јавном сектору](#) детаљи су делу Извештаја [2.2.2 Функција интерне ревизије](#), [2.2.5 Статус препорука интерних ревизија](#).

**П. 10.** Потребно је да руководиоци јединица за ИР, које су функционалне, донесу програм обезбеђења и унапређења квалитета рада ИР и да врше интерну оцену квалитета рада ИР у складу са препорученим Моделом за интерну оцену квалитета рада јединица за ИР.

**Статус** Вишегодишња препорука, делимичан напредак.

Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање.

Детаље у вези спровођења препоруке детаљније погледати у делу Извештаја [2.2.2 Функција интерне ревизије](#) и кроз [сагледавање квалитета рада интерне ревизије \(2.2.7\)](#)

<b>П. 11.</b>	Потребно је да КЈС и ИР код КЈС осигурају да годишње планирање рада ИР буде реално, адекватно и у складу са проценом ризика.
<b>Статус</b>	Делимичан напредак.

Континуирано праћење се спроводи кроз годишње извештавање.

Детаљније погледати део Извештаја [2.2.4 Преглед обављених услуга уверавања](#) и део [2.2.6 Саветодавне услуге интерне ревизије](#).