BOSNA I HERCEGOVINA
FEDERACIJA BOSNE I HERCEGOVINE
FEDERALNO MINISTARSTVO FINANCIJA
FEDERALNO MINISTARSTVO FINANSIJA

BOSNIA AND HERZEGOVINA
FEDERATION OF
BOSNIA AND HERZEGOVINA
FEDERAL MINISTRY OF FINANCE

KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O FUNKCIONIRANJU SISTEMA FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE ZA 2025. GODINU

juni 2026. godine

SADRŽAJ

1. REZIME ____ *3*

2. UVOD ____ *4*

2.1. Sistem finansijskog upravljanja i kontrola ____ **4**

2.2. Svrha i cilj izvještavanja o funkcioniranju sistema FUK ____ **6**

2.3. Izrada i dostavljanje Godišnjeg izvještaja o funkcioniranju sistema FUK ____ **6**

2.4. Izrada Konsolidovanog izvještaja o funkcioniranju sistema FUK ____ **9**

3. OCJENA SISTEMA FUK ____ *10*

3.1. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole ____ **10**

I. KONTROLNO OKRUŽENJE ____ *11*

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA ____ *16*

III. KONTROLNE AKTIVNOSTI ____ *18*

IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE ____ *21*

V. PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA ____ *23*

3.4. Pregled ukupnog razvoja sistema FUK u 2025. godini ____ **24**

4. CENTRALNA HARMONIZACIJSKA JEDINICA – PROVEDENE AKTIVNOSTI u 2025. GODINI ____ *26*

4.1. Primjena strateškog i regulatornog okvira ____ **26**

4.2. Održavanje Registra koordinatora za FUK ____ **27**

4.3. Obuke iz oblasti FUK ____ **28**

4.4. Planirane aktivnosti za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole ____ **30**

4.5. Realizacija zaključka Vlade Federacije BiH broj: 1115/2025 od 25.06.2025. godine ____ **30**

5. ZAKLJUČAK ____ *31*

1. REZIME

Finansijsko upravljanje i kontrola (u daljem tekstu: FUK) je sastavni dio sistema javnih internih finansijskih kontrola (eng. skr. PIFC[1]) i predstavlja jedan od instrumenata u procesu pridruživanja Bosne i Hercegovine Evropskoj uniji[2].

U 2025. godini razvoj FUK u Federaciji BiH je nastavljen u skladu sa Strategijom razvoja sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine za period 2021-2027. (Strategija PIFC 2021-2027.) i važećim regulatornim i metodološkim okvirom:

- **Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji** („Službene novine Federacije BiH“, broj: 38/16);
- **Pravilnik o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine Federacije BiH“, br. 6/17, 3/19 i 37/24)
- **Standardi interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine Federacije BiH“, broj: 75/16);
- **Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine Federacije BiH“, broj: 46/23);
- **Smjernice o minimalnim standardima za dodjelu budžetskih sredstava putem transfera i subvencija u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine Federacije BiH“, broj: 37/24);
- **Smjernice o upravljanju rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine Federacije BiH“, broj: 42/22)
- **Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine** („Službene novine FBiH“ broj: 30/21)

Razvoj FUK Centralna harmonizacijska jedinica Federalnog ministarstva finansija (u daljem tekstu: CHJ) prati redovno, putem godišnjeg izvještavanja organizacija javnog sektora u skladu sa Zakonom. Naime, članom 15. stav (2) Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Zakon o FUK), propisano je da CHJ, na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrola organizacija javnog sektora u Federaciji BiH, sačinjava godišnji Konsolidovani izvještaj o finansijskom upravljanju i kontroli (u daljem tekstu: KI FUK) i putem Federalnog ministra finansija dostavlja Vladi Federacije BiH radi razmatranja i usvajanja.

KI FUK za 2025. godinu obuhvata razdoblje od 1. januara do 31. decembra 2025. godine, a izrađen je na osnovu dostavljenih <u>787 godišnjih izvještaja</u> o funkcioniranju sistema FUK koje su dostavile organizacije javnog sektora u Federaciji BiH.

Na osnovu podataka dostavljenih kroz izvještaje organizacija javnog sektora, CHJ je provela analizu s ciljem procjene nivoa uspostavljenosti i razvoja FUK-a u javnom sektoru Federacije BiH. Analiza dostavljenih podataka je pokazala da je kod korisnika koji su podnijeli godišnje izvještaje ostvaren određeni napredak, ali i da je neophodno nastaviti s dodatnim aktivnostima kako bi se sistemi internih kontrola u potpunosti uskladili sa zahtjevima Standarda internih kontrola.

[1] Public Internal Financial Controls – javne interne finansijske kontrole

[2] Prema članu 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju sa EU, Bosna i Hercegovina je preuzela obavezu saradnje „*s ciljem da, izradom i usvajanjem odgovarajućih propisa, razvijaju internu finansijsku kontrolu u javnom sektoru, uključujući **finansijsko upravljanje i kontrole**, funkcionalno nezavisnu internu reviziju, te nezavisne sisteme vanjske revizije u Bosni i Hercegovini, u skladu s međunarodno prihvaćenim standardima kontrole i revizije, te metodologijama i najboljom praksom EU*“.

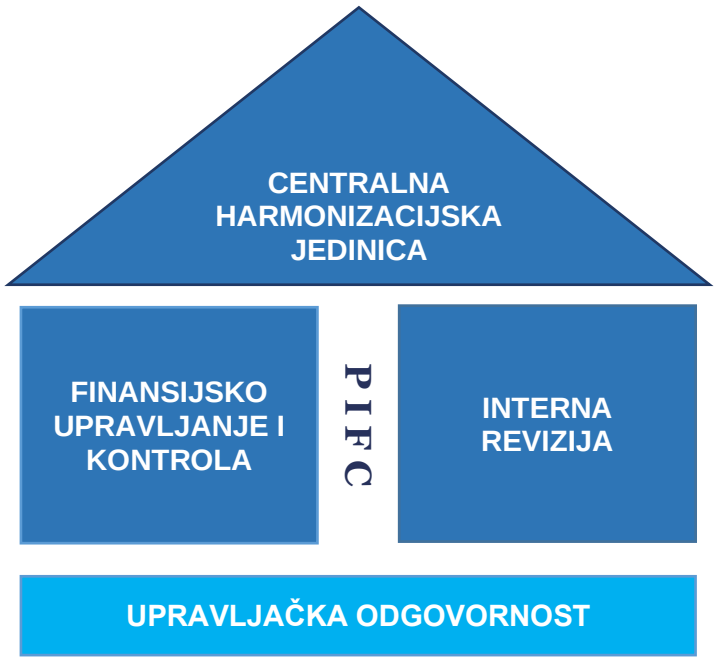
U KI FUK-u su, po komponentama COSO okvira i na osnovu poređenja s podacima iz prethodne izvještajne godine, date preporuke za unapređenje sistema internih kontrola. Njihova realizacija će se pratiti u narednom ciklusu izvještavanja, kako na nivou pojedinačnih korisnika, tako i na nivou javnog sektora Federacije BiH u cjelini.

Pored toga, KI FUK obuhvata i pregled brojnih aktivnosti koje su Federalno ministarstvo finansija i CHJ, kao nadležna organizaciona jedinica, kontinuirano provodili tokom 2025. godine s ciljem unapređenja sistema internih kontrola kod korisnika. Te aktivnosti uključuju nastavak rada na unapređenju praktične primjene regulatornog i metodološkog okvira za FUK, jačanje informatizacije u oblasti javnih internih finansijskih kontrola, organizaciju edukacija za imenovane koordinatore za FUK, provođenje ocjene adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK kod korisnika kao i pružanje savjetodavne podrške korisnicima u primjeni Standarda internih kontrola u javnom sektoru Federacije BiH i daljem razvoju postojećih sistema internih kontrola.

2. UVOD

2.1. Sistem finansijskog upravljanja i kontrola

Sistem javnih internih finansijskih kontrola ima za cilj pružiti razumno uvjerenje da korisnici javnih sredstava upravljaju javnim sredstvima na zakonit, transparentan, ekonomičan, efikasan i efektivan način, te da interne kontrole unutar organizacija javnog sektora djeluju adekvatno i pouzdano, u skladu s važećim propisima.



Slika 1: Elementi sistema PIFC

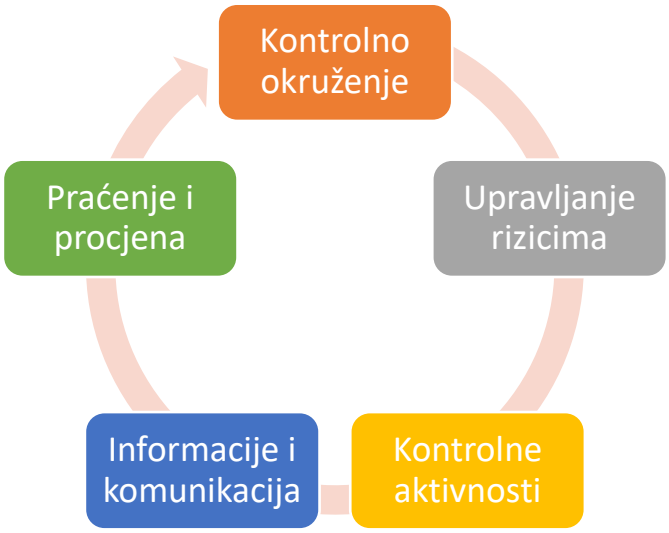
Sistem javnih internih finansijskih kontrola (sistem PIFC) čine tri međusobno povezana elementa:

1. **Finansijsko upravljanje i kontrola**
2. **Interna revizija**
3. **Centralna harmonizacijska jedinica**

Finansijsko upravljanje i kontrola predstavlja sveobuhvatan sistem internih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni rukovodioci korisnika javnih sredstava, a kojim se upravljajući rizicima osigurava razumno uvjeravanje da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.[3] Sistemi internih kontrola razvijaju se kako bi organizacije javnog sektora unaprijedile i poboljšale poslovanje i donošenje odluka u svrhu ostvarivanja postavljenih ciljeva, a trebaju imati sljedeće karakteristike:

- primjena **principa „*vrijednost za novac*“** (da se pruži kvalitetna usluga uz što je moguće manju potrošnju finansijskih sredstava, uz poštivanje utvrđenih rokova);
- primjena **upravljačke odgovornosti** (uspostavljanje adekvatne organizacione strukture sa jasno definiranim i transparentnim linijama ovlaštenja i odgovornosti na svim nivoima upravljanja);
- **sistemski pristup i razumijevanje kontrola** (da je FUK razvijen i primijenjen kao cjelina uključujući svih pet komponenti COSO modela).

Razvoj FUK u javnom sektoru u Federaciji zasniva se na primjeni COSO modela kod korisnika.[4]



Slika 2: Elementi COSO modela

Kako bi sistem internih kontrola bio djelotvoran i podržao ostvarenje misije, vizije i poslovnih ciljeva organizacije, neophodno je u organizaciji razviti sve komponente COSO okvira: Kontrolno okruženje, Upravljanje rizicima, Kontrolne aktivnosti, Informacije i komunikaciju te Praćenje i procjenu. Zahtjevi za uspostavu i razvoj ovih komponenti detaljno su uređeni Standardima interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji BiH[5].

Razvoj FUK-a u velikoj mjeri zavisi od stepena razvijenosti **upravljačke odgovornosti** unutar organizacije, koja predstavlja temelj sistema FUK. Zakon o FUK definirao je upravljačku odgovornost kao obavezu rukovodilaca na svim nivoima upravljanja u organizaciji da sve poslove obavljaju zakonito, poštujući principe ekonomičnosti, efektivnosti, efikasnosti i javnosti, kao i da za svoje odluke, postupke i rezultate odgovaraju onome koji ih je imenovao ili im prenio odgovornost. Rukovodilac korisnika je, prema zakonu, odgovoran za uspostavljanje i razvoj sistema FUK kako bi uspješno upravljao organizacijom, osigurao

[3]Član 3. stav (6) Zakona o FUK

[4]Općeprihvaćeni međunarodni model za uspostavljanje, vođenje i procjenu sistema internih kontrola u cilju efikasnosti poslovanja, pouzdanosti finansijskog izvještavanja, te usklađenosti sa važećom regulativom, koji je izradio Komitet sponzorskih organizacija Treadway komisije (eng. Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission).

[5] Zahtjevi pojedinačnih COSO elemenata detaljnije su razrađeni u tabelarnom dijelu ovog izvještaja

poslovanje u skladu sa zakonima, pravilima, propisima te osigurao da se sredstva prikupljaju i troše namjenski, ekonomično, efikasno i efektivno, odnosno da se minimiziraju rizici propusta i nepravilnosti u poslovanju[6].

Nosilac razvoja sistema FUK u javnom sektoru u Federaciji BiH je **Federalno ministarstvo finansija i unutar njega sektor CHJ,** organizaciona jedinica ovlaštena za razvoj, rukovođenje i koordinaciju FUK-a i interne revizije u javnom sektoru. Prema Zakonu o FUK, CHJ je odgovorna za:

- pripremu strateških, zakonskih, podzakonskih i metodoloških dokumenata iz oblasti FUK, edukaciju i izvještavanje;
- koordinaciju uspostave i razvoja sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru;
- vođenje i održavanje registra osoblja uključenog u FUK u organizacijama u Federaciji (koordinatora za FUK);
- izvještavanje i ocjenu adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK u organizacijama u Federaciji na godišnjem nivou
- druge relevantne aktivnosti usmjerene na razvoj sistema internih kontrola u javnom sektoru u FBiH.

2.2. Svrha i cilj izvještavanja o funkcioniranju sistema FUK

Godišnje izvještavanje o FUK omogućava sagledavanje stanja razvoja sistema internih kontrola kod korisnika u izvještajnom periodu. Koordinatori za FUK u saradnji sa rukovodiocima organizacionih jedinica imaju priliku da najmanje jednom godišnje na nivou organizacije prikupe, analiziraju i objedine podatke o trenutnom stanju razvoja sistema internih kontrola u svojoj organizaciji, sačine pregled realiziranih aktivnosti i plan budućih mjera i sve prezentiraju kroz sačinjeni GI FUK rukovodiocu organizacije.

Svrha sačinjavanja KI FUK je blagovremeno informiranje Vlade Federacije BiH i javnosti o stepenu uspostave i razvoja FUK u javnom sektoru u Federaciji BiH, realiziranim i planiranim aktivnostima CHJ u oblasti FUK, dostignutom nivou usklađenosti sa Standardima interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji BiH, kao i prioritetima za djelovanje u budućem periodu.

Ovaj proces izvještavanja ima značaj i za vanjske aktere, jer se pojedinačni izvještaji, osim CHJ-u, dostavljaju i nadležnim resornim institucijama i ministarstvima finansija, kao i Uredu za reviziju institucija u Federaciji BiH u okviru provođenja revizorskih aktivnosti.

2.3. Izrada i dostavljanje Godišnjeg izvještaja o funkcioniranju sistema FUK

Izrada Godišnjeg izvještaja o funkcioniranju sistema FUK (u daljem tekstu: GI FUK) se provodi u skladu sa članom 14. Zakona o FUK. Koordinaciju samoprocjene i izrade GI FUK provodi imenovani koordinator za FUK na osnovu dostavljenih podataka koji se odnose na izvještajni period, a sačinjeni izvještaj odobrava i potpisuje rukovodilac organizacije.

U skladu sa članom 14. Zakona o FUK, obveznici podnošenja godišnjih izvještaja o funkcioniranju sistema FUK su sljedeći korisnici:

- **korisnici javnih sredstava prvog nivoa i vanbudžetski fondovi na federalnom nivou**, koji izvještaj dostavljaju Federalnom ministarstvu finansija;
- **korisnici javnih sredstava prvog nivoa i vanbudžetski fondovi na kantonalnom nivou**, koji izvještaj dostavljaju nadležnom kantonalnom ministarstvu finansija;

[6] Pitanje upravljačke odgovornosti detaljno je obrađeno Smjernicama o upravljačkoj odgovornosti u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, koje je 2021. godine objavilo Federalno ministarstvo finansija.

- **jedinice lokalne samouprave sa statusom grada**, koji izvještaj dostavljaju nadležnom kantonalnom ministarstvu finansija i
- **pravna lica u kojima Federacija ili kanton imaju većinski vlasnički udio**, a koji izvještaj dostavljaju nadležnom resornom ministarstvu.

Obveznici izrade GI FUK dužni su izvještaj dostaviti CHJ na način i u rokovima propisanim članom 10. Pravilnika o provođenju FUK.

GI FUK se popunjava na propisanom obrascu - upitniku koji se sastoji od 82 pitanja za samoprocjenu sistema FUK u organizaciji, grupiranih prema zahtjevima pet COSO komponenti. Godišnji izvještaji se pripremaju jednoobrazno, a podaci iz istih se koriste za izradu KI FUK koji priprema CHJ, u skladu sa članom 15. Zakona o FUK.

Godišnji izvještaj o funkcioniranju sistema FUK za 2025. godinu dostavilo je direktno CHJ 108 organizacija javnog sektora u Federaciji BiH:

1. Agencija za državnu službu Federacije BiH
2. Agencija za reviziju privatizacije u Federaciji Bosne i Hercegovine
3. Agencija za vodno područje Jadranskog mora Mostar
4. Agencija za vodno područje rijeke Save Sarajevo
5. BH Telecom d.d. Sarajevo
6. Binas d.d. Bugojno
7. BNT Tvornica mašina i hidraulika d.d. Novi Travnik
8. Ceste d.d. Mostar
9. Energoinvest d.d. Sarajevo
10. Federalna agencija za upravljanje oduzetom imovinom
11. Federalna direkcija robnih rezervi
12. Federalna uprava civilne zaštite
13. Federalna uprava policije
14. Federalna uprava za geodetske i imovinsko-pravne poslove
15. Federalna uprava za inspekcijske poslove
16. Federalni agromediteranski zavod Mostar
17. Federalni hidrometeorološki zavod
18. Federalni zavod za agropedologiju
19. Federalni zavod za geologiju
20. Federalni zavod za penzijsko i invalidsko osiguranje
21. Federalni zavod za poljoprivredu Sarajevo
22. Federalni zavod za programiranje razvoja
23. Federalni zavod za statistiku
24. Federalni zavod za zapošljavanje
25. Federalno ministarstvo energije, rudarstva i industrije
26. Federalno ministarstvo finansija-financija
27. Federalno ministarstvo kulture i sporta
28. Federalno ministarstvo obrazovanja i nauke
29. Federalno ministarstvo okoliša i turizma
30. Federalno ministarstvo pravde
31. Federalno ministarstvo prometa i komunikacija
32. Federalno ministarstvo prostornog uređenja
33. Federalno ministarstvo rada i socijalne politike
34. Federalno ministarstvo raseljenih osoba i izbjeglica
35. Federalno ministarstvo razvoja, poduzetništva i obrta
36. Federalno ministarstvo trgovine
37. Federalno ministarstvo unutrašnjih poslova
38. Federalno ministarstvo za pitanja boraca i invalida odbrambeno-oslobodilačkog rata
39. Federalno ministarstvo zdravstva

40. Federalno pravobranilaštvo
41. Federalno tužilaštvo Federacije Bosne i Hercegovine
42. Filmski centar Sarajevo d.o.o. Sarajevo
43. Finansijska-financijska policija
44. Finansijsko-informatička agencija
45. Fond za profesionalnu rehabilitaciju i zapošljavanje osoba sa invaliditetom
46. Fond za zaštitu okoliša Federacije BiH
47. Fondacija za bibliotečku djelatnost Sarajevo
48. Fondacija za izdavaštvo Sarajevo
49. Fondacija za kinematografiju Sarajevo
50. Gender centar Federacije Bosne i Hercegovine
51. Hrvatska pošta d.o.o. Mostar
52. Institut za medicinsko vještačenje zdravstvenog stanja
53. JP Autoceste FBiH d.o.o. Mostar
54. JP BH Pošta d.o.o. Sarajevo
55. JP Ceste Federacije BiH d.o.o.
56. JP Elektroprivreda Bosne i Hercegovine d.d. Sarajevo
57. JP Elektroprivreda Hrvatske zajednice Herceg Bosne dioničko društvo Mostar
58. JP Hrvatske telekomunikacije d.d. Mostar
59. JP Međunarodni aerodrom Sarajevo d.o.o. Sarajevo
60. JP Nacionalni park Una d.o.o. Bihać
61. JP Željeznice Federacije Bosne i Hercegovine d.o.o. Sarajevo
62. JU Centar za edukaciju sudija i tužilaca
63. JU Federalna novinska agencija – FENA
64. JU Sveučilišna klinička bolnica Mostar
65. JZU Univerzitetski klinički centar Tuzla
66. Kazneno - popravni zavod poluotvorenog tipa Bihać
67. Kazneno - popravni zavod poluotvorenog tipa Busovača
68. Kazneno - popravni zavod poluotvorenog tipa Mostar
69. Kazneno - popravni zavod poluotvorenog tipa Orašje
70. Kazneno - popravni zavod poluotvorenog tipa Zenica
71. Klinički centar Univerziteta u Sarajevu
72. Komisija za koncesije Federacije Bosne i Hercegovine
73. Konfekcija Borac d.d. Travnik
74. Lutrija Bosne i Hercegovine d.o.o. Sarajevo
75. Odbor državne službe za žalbe Federacije BiH
76. Odgojno-popravni dom Orašje
77. Operator-Terminali Federacije d.o.o. Sarajevo
78. Parlament Federacije BiH
79. Porezna uprava Federacije Bosne i Hercegovine
80. PRETIS d.d. Vogošća
81. Privredno društvo Igman d.d. Konjic
82. Privredno društvo za proizvodnju i transport gasa BH-Gas d.o.o. Sarajevo
83. Radio televizija Federacije Bosne i Hercegovine
84. Razvojna banka Federacije Bosne i Hercegovine
85. Registar vrijednosnih papira u Federaciji Bosne i Hercegovine
86. Rudnici mrkog uglja Banovići d.d. Banovići
87. Sarajevoputevi d.d. Sarajevo
88. Služba za zajedničke poslove organa i tijela Federacije Bosne i Hercegovine
89. Sudska policija u Federaciji Bosne i Hercegovine
90. Tehničko remontni zavod Hadžići d.d.
91. Union banka d.d. Sarajevo
92. UNIS Ginex d.d. Goražde

93. Unis Group d.o.o.
94. Ured premijera/predsjednika Vlade i uredi dva zamjenika premijera/predsjednika Vlade Federacije Bosne i Hercegovine
95. Ured za evropske integracije Vlade Federacije Bosne i Hercegovine
96. Ured za odnose s javnošću Vlade Federacije Bosne i Hercegovine
97. Ured za saradnju i zastupanje pred Ustavnim sudom Bosne i Hercegovine i Ustavnim sudom Federacije Bosne i Hercegovine
98. Ured za zakonodavstvo i usklađenost sa propisima Evropske unije Vlade Federacije Bosne i Hercegovine
99. Ustanova za socijalno zbrinjavanje i zdravstvenu njegu Drin
100. Ustanova za socijalno zbrinjavanje i zdravstvenu njegu Ljubuški
101. Ustanova za socijalno zbrinjavanje i zdravstvenu njegu-Bakovići
102. Ustanova za socijalno zbrinjavanje, odgoj i obrazovanje – Sarajevo
103. Ustanova za socijalno zbrinjavanje, zdravstvenu njegu, odgoj i obrazovanje Pazarić
104. Ustavni sud Federacije Bosne i Hercegovine
105. Vlada Federacije Bosne i Hercegovine - Generalni sekretarijat Vlade
106. Vrhovni sud Federacije Bosne i Hercegovine
107. Zavod za javno zdravstvo Federacije BiH
108. Zavod zdravstvenog osiguranja i reosiguranja Federacije Bosne i Hercegovine

2.4. Izrada Konsolidovanog izvještaja o funkcioniranju sistema FUK

Članom 15. Zakona o FUK i čl. 11. i 12. Pravilnika o provođenju FUK propisani su način i rokovi izrade konsolidovanih izvještaja o funkcioniranju sistema FUK u kantonu, odnosno KI FUK u Federaciji BiH.

Shodno navedenim odredbama, kantonalna ministarstva finansija konsoliduju izvještaje za kanton i dostavljaju CHJ konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema FUK za kanton do 31. marta tekuće godine za prethodnu. CHJ na osnovu dostavljenih izvještaja priprema KI FUK za nivo Federacije BiH i putem federalnog ministra finansija isti do 30. juna tekuće godine dostavlja Vladi Federacije BiH radi razmatranja i usvajanja.

Sadržaj KI FUK čine: ocjena sistema FUK na osnovu postojećeg stanja, tabelarni pregled provođenja FUK kroz pet komponenti Standarda interne kontrole, sa pratećom analizom i preporukama, te realizirane i planirane aktivnosti za dalji razvoj sistema FUK u javnom sektoru u Federaciji BiH.

Konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema FUK za kanton za 2025. godinu dostavilo je svih 10 kantonalnih ministarstava finansija:

R/br	Naziv kantonalnog ministarstva finansija	Broj objedinjenih GI FUK
1.	Ministarstvo finansija Kanton Sarajevo	170
2.	Ministarstvo finansija Hercegovačko-neretvanskog kantona	34
3.	Ministarstvo finansija Posavskog kantona	37
4.	Ministarstvo finansija Unsko-sanskog kantona	121
5.	Ministarstvo finansija Tuzlanskog kantona	166
6.	Ministarstvo finansija Kanton 10 Livno	39
7.	Ministarstvo za finansije Bosansko-podrinjskog kantona	32
8.	Ministarstvo finansija Zapadnohercegovačkog kantona	16
9.	Ministarstvo finansija Zeničko-dobojskog kantona	38
10.	Ministarstvo finansija Srednjobosanskog kantona	26
BROJ UKUPNO OBJEDINJENIH GI FUK NA NIVOU KANTONA		**679**

Dakle, godišnji KI FUK za 2025. godinu obuhvata period od 1. januara do 31. decembra 2025. godine, a izrađen je na osnovu **787 izvještaja** iz organizacija javnog sektora u Federaciji BiH: 108 godišnjih izvještaja o funkcioniranju sistema FUK dostavljenih direktno CHJ i 10 konsolidovanih izvještaja za kantone koje su dostavila kantonalna ministarstva finansija, a koja su konsolidovala ukupno 679 godišnjih izvještaja svojih korisnika[7].

3. OCJENA SISTEMA FUK

Razvoj FUK u organizaciji zavisi od stepena ispunjenosti zahtjeva Standarda interne kontrole kod korisnika. Potrebno je dalje razvijati postojeće sisteme internih kontrola, sa posebnim fokusom na upravljanje rizicima i povezati ih sa kvalitetnim planiranjem i uspješnim ostvarivanjem ciljeva organizacije, te redovno mjeriti ostvarene rezultate.

3.1. Postojeće stanje razvoja finansijskog upravljanja i kontrole

Opća procjena sistema FUK zasniva se na procjeni adekvatnosti internih kontrola, odnosno odgovora na pitanje da li kontrole postoje, odnosno, da li su postojeće interne kontrole odgovarajuće uspostavljene kako bi spriječile aktiviranje potencijalnih rizika i pomogle u ostvarivanju postavljenih ciljeva organizacije.

Na osnovu podataka iz dostavljenih godišnjih i konsolidovanih izvještaja o funkcioniranju sistema FUK, CHJ je izvršila analizu u pogledu uspostavljanja i razvoja FUK za ukupno 787 korisnika javnih sredstava u javnom sektoru u Federaciji i utvrdila trenutno stanje i ključne slabosti koje bi trebalo otkloniti ili umanjiti u budućem periodu.

Iz dostavljenih izvještaja utvrđene su sljedeće slabosti kod organizacija javnog sektora:

R/br.	COSO ELEMENT	UOČENE SLABOSTI
1.	**Kontrolno okruženje**	- Veliki broj organizacija nema strateške dokumente, niti u proces strateškog/trogodišnjeg planiranja uključuju sve organizacione jedinice, - Veliki broj korisnika u planskim dokumentima ne definira pokazatelje učinka/očekivane rezultate, - Veliki broj korisnika ne vrši nadzor nad provođenjem planova, - Kod velikog broja korisnika ne postoje interni akti/procedure kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja, - Kod velikog broja organizacija, imenovani koordinator nije iz reda najvišeg rukovodstva, kako je propisano Pravilnikom o provođenju FUK.
2.	**Upravljanje rizicima**	- Veliki broj organizacija ne dokumentuje rizike u propisanim obrascima, - Većina korisnika nema uspostavljen sistem izvještavanja o najznačajnijim rizicima, - Veliki broj organizacija ne ažurira registar rizika najmanje jednom godišnje

[7] Za potrebe izrade KI FUK za 2025. korišteni su podaci iz aplikacije PIFC koje su korisnici unijeli u sistem, u skladu sa Pozivom za dostavljanje izvještaja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole za 2025. godinu, broj: 10-02-8-11058/25 od 23.12.2025. godine.

3.	**Kontrolne aktivnosti**	- Kod velikog broja korisnika ne postoji dokumentacija za kontrole (obrasci, kontrolne liste i slično), - Nedovoljan broj organizacija ima interne akte/procedure za sprječavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara, - Kod većine organizacija nije osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima, da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija.
4.	**Informacije i komunikacije**	- Kod velikog broja korisnika nije osigurano postojanje kontrola pristupa kod IT procesa, - Većina organizacija nema uspostavljene IT sigurnosne politike, procedure, uputstva, - Kod velikog broja korisnika ne postoje procedure koje će osigurati da se u slučaju neočekivanih događaja ključne operacije nastavljaju bez prekida, a ključni podaci budu zaštićeni.
5.	**Praćenje i procjena**	- U organizacijama javnog sektora ne provode se naknadne kontrole kroz postupak stalnog praćenja, - Većina korisnika nije obuhvaćena funkcijom interne i eksterne revizije, - Mali broj organizacija na osnovu preporuka interne i eksterne revizije definira odgovarajuće akcione planove za otklanjanje nedostataka i vrši praćenje implementacije tih planova, - Nedovoljno se poduzimaju potrebne korektivne aktivnosti u svrhu unaprjeđenja sistema internih kontrola na osnovu saznanja iz samoprocjene.

Dostavljeni podaci za 2025. godinu pokazuju napredak u razvoju sistema internih kontrola kod korisnika, ali je i dalje prisutna nejednaka razvijenost pojedinačnih segmenata COSO - pojedini segmenti, kao što je npr. Kontrolno okruženje, su dobro razvijeni, dok je stepen razvoja drugih segmenata, poput Praćenje i procjena, na niskom stepenu razvoja.

Da bi FUK kao sistem postigao rezultate u organizaciji, svi COSO elementi u organizaciji (Kontrolno okruženje, Upravljanje rizicima, Kontrolne aktivnosti, Informacije i komunikacije i Praćenje i procjena) trebaju biti jednako ili u približnoj mjeri razvijeni, kako bi kao cjelina osigurali efikasnost cjelokupnog sistema internih kontrola u organizaciji.

U nastavku je, uz prateću analizu i preporuke, dat tabelarni pregled postojećeg stanja FUK po pojedinim pitanjima u okviru COSO komponenti za 787 organizacija javnog sektora:

I. KONTROLNO OKRUŽENJE

Kontrolno okruženje predstavlja bitnu komponentu na kojoj su zasnovane sve ostale COSO komponente i koja određuje disciplinu, strukturu i klimu koja utječe na ukupan kvalitet interne kontrole. Utječe na stav i svijest prema internoj kontroli koju utvrđuju i provode rukovodioci i zaposleni u korisniku javnih sredstava i vezana je za stil rukovođenja i podršku rukovodstva, stručnost, etičke vrijednosti, integritet i moral zaposlenih u korisniku javnih sredstava.

U segmentu **integriteta i etičkih vrijednosti** u obrascu godišnjeg izvještaja, zatražene su informacije o tome da li su uspostavljene i jasno dokumentovane odgovarajuće etičke i institucionalne vrijednosti, provodi li se nadzor nad njima, procjenjuje li se učinak zaposlenih, te kakva je praksa rješavanja mogućih sukoba interesa u organizaciji.

Tabela 1: Rezultati u oblasti etičkih vrijednosti i integriteta

INTEGRITET I ETIČKE VRIJEDNOSTI		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li u organizaciji postoji etički kodeks/kodeks ponašanja?	94 %	6 %	1 %
2	Da li su zaposlenici upoznati sa etičkim kodeksom/kodeksom ponašanja?	95 %	4 %	1 %
3	Da li se u organizaciji provodi nadzor nad primjenom etičkog kodeksa/kodeksa ponašanja?	82 %	17 %	1 %
4	Da li je internim aktima predviđeno provođenje mjera u slučaju nepoštivanja etičkog kodeksa/kodeksa ponašanja?	79 %	21 %	1 %
5	Da li se u organizaciji ocjenjuje učinak zaposlenih?	77 %	22 %	2 %
6	Da li organizacija osigurava poticajne mjere i nagrade za izuzetan učinak zaposlenih?	73 %	25 %	2 %
7	Da li organizacija provodi korektivne aktivnosti u slučaju lošeg učinka zaposlenog?	67 %	30 %	2 %
8	Postoje li interni akti/procedure kojima se definiraju situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?	60 %	39 %	1 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

U navedenom segmentu kod gotovo svih korisnika postoji etički kodeks/kodeks ponašanja a zaposlenici su upoznati sa sadržajem istog. Oko 80% korisnika provodi nadzor nad primjenom etičkog kodeksa/kodeksa ponašanja i internim aktima predviđa provođenje mjera u slučaju nepoštivanja. 77% organizacija ocjenjuje učinak zaposlenih, a nešto manje njih osigurava poticajne mjere i korektivne aktivnosti. Međutim, tek 60% korisnika ima internim aktima/procedurama definirane situacije potencijalnih sukoba interesa, što je nedovoljan broj, imajući u vidu poslove koje većina korisnika provodi (postupci javnih nabavki, konkursne procedure i sl.), te specifične nadležnosti koje pojedine organizacije imaju (npr. dodjela transfera i subvencija).

Preporuke CHJ:

- Razmotriti moguće situacije sukoba interesa u organizaciji, te prema ocijenjenoj potrebi, donijeti poseban interni akt kojim se uređuju mogući sukobi interesa ili dopuniti relevantne interne akte odredbama o mogućim sukobima interesa.
- Potrebno je sistematično provoditi ocjenu učinka zaposlenih i osigurati poticajne mjere (materijalne i/ili nematerijalne) za izuzetan učinak zaposlenih;
- Potrebno je razmotriti uvođenje korektivnih mjera kod utvrđenog lošeg učinka zaposlenih u skladu sa važećim propisima.

Kada je u pitanju segment **upravljanja ljudskim resursima**, od rukovodstva i zaposlenih u korisniku javnih sredstava očekuje se da posjeduju znanja, vještine i iskustvo kako bi efikasno i efektivno realizirali aktivnosti i zadatke koji su im povjereni, te razumjeli značaj sistema internih kontrola. U tom smislu, pitanja u obrascu godišnjeg izvještaja su se odnosila na transparentnost procesa zapošljavanja, te planiranje i evidentiranje obuka za zaposlene u organizaciji.

Tabela 2: Rezultati u oblasti upravljanja ljudskim resursima

UPRAVLJANJE LJUDSKIM RESURSIMA		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li u organizaciji postoji organizaciona jedinica za ljudske resurse/kadrovske poslove?	41 %	55 %	4 %
2	Da li se u organizaciji proces zapošljavanja provodi na transparentan način?	99 %	0 %	1 %
3	Postoje li planovi obuka za zaposlene vezani za obavljanje poslova iz njihovog djelokruga rada?	76 %	24 %	1 %
4	Vodi li se evidencija obuka po zaposleniku?	72 %	26 %	1 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

Gotovo sve organizacije koje su dostavile godišnji izvještaj (99%) navele da se u organizaciji proces zapošljavanja provodi na transparentan način. U odnosu na podatke iz 2024. godine, došlo je do povećanja broja pozitivnih odgovora vezano za planove obuka i evidencije obuka po zaposleniku, te sad 76% analiziranih organizacija sačinjavaju planove obuka za zaposlene vezano za obavljanje poslova iz njihovog djelokruga rada, a 72% vode evidencije po zaposleniku.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je zaposlenike kontinuirano upućivati na edukacije iz djelokruga njihovog rada (uključujući i obuke iz oblasti FUK, strateškog planiranja, pripreme i izrade budžeta/finansijskog plana, upravljanja rizicima, javnih nabavki i sl.) u cilju jačanja kadrovskih kapaciteta u organizaciji;
- Potrebno je sačinjavati planove obuka za zaposlene u organizaciji i voditi evidenciju obuka po zaposleniku u cilju razvoja i unapređenja sistema stručnog usavršavanja.

Prema Standardima interne kontrole, uspostavljena **organizaciona struktura** treba osigurati ostvarivanje osnovnih funkcija korisnika javnih sredstava i postavljenih ciljeva poslovanja. Rukovodioci trebaju delegirati **ovlaštenja i odgovornosti** na nivou cijelog korisnika javnih sredstava sa ciljem da se osigura razumno uvjerenje da su poslovne aktivnosti u skladu sa ciljevima organizacije.

U ovom dijelu fokus upitnika je na postojanju i dostupnosti mape poslovnih procesa u organizaciji, imenovanju koordinatora za FUK, jasno definiranim nadležnostima i odgovornostima organizacionih jedinica, te delegiranju zadataka vezano za FUK od strane rukovodioca u organizaciji.

Tabela 3: Rezultati u oblasti organizacione strukture, ovlaštenja i odgovornosti, sistema izvještavanja

ORGANIZACIONA STRUKTURA, DELEGIRANJE OVLAŠTENJA I ODGOVORNOSTI, SISTEM IZVJEŠTAVANJA		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li u organizaciji postoji mapa poslovnih procesa izrađena na obrascima propisanim Priručnikom za FUK u javnom sektoru u FBiH?	78 %	20 %	2%
2	Da li je mapa poslovnih procesa dostupna zaposlenicima?	74 %	24 %	2 %
3	Da li svako radno mjesto ima detaljan opis poslova koji obuhvata ključne zadatke, odgovornosti i neophodne kvalifikacije i iskustvo?	94 %	5 %	1 %
4	Da li se u organizaciji redovno ažurira organizaciona struktura kako bi ona odražavala promjene regulative i ciljeva organizacije?	78 %	20 %	2 %
5	Postoji li u organizaciji sistem delegiranja/prijenosa ovlaštenja?	78 %	21 %	1 %
6	Da li su zadaci vezani za finansijsko upravljanje delegirani od strane rukovodioca organizacije zaposlenima?	77 %	21 %	2 %
7	Da li je imenovan koordinator za FUK?	99 %	1 %	0 %
8	Da li je imenovani koordinator iz reda najvišeg rukovodstva?	58 %	41 %	1 %
9	Da li u poslovima koordinacije razvoja finansijskog upravljanja i kontrole koordinatoru za FUK pruža podršku organizaciona jedinica/zaposlenik za finansije?	81 %	17 %	2 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

Na osnovu podataka koje je dostavilo 787 organizacija javnog sektora, u odnosu na podatke iz 2024. godine, došlo je do izvjesnih poboljšanja u gotovo cijelom segmentu. 99% analiziranih organizacija javnog sektora imenovalo je koordinatora za FUK, međutim, od tog broja 58% imenovanih koordinatora je iz reda najvišeg rukovodstva.[8] Poboljšanje je vidljivo i u dijelu koje se odnosi na mapiranje poslovnih procesa – u odnosu na prošlogodišnjih 68%, u izvještajnoj godini 78% korisnika ima izrađenu mapu poslovnih procesa na propisanim obrascima. Po pitanju delegiranja ovlaštenja, u odnosu na prošlogodišnjih 75%, sada je 78% korisnika izjavilo da u njihovoj organizaciji postoji sistem delegiranja ovlaštenja, a došlo je i do poboljšanja po pitanju delegiranja zadataka vezanih za FUK, te sada taj procenat iznosi 77% u odnosu na prošlogodišnjih 73%.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je izraditi i po potrebi ažurirati mapu poslovnih procesa u organizaciji, koristeći se propisanim obrascima, te istu učiniti dostupnom svim zaposlenim u organizaciji;
- Potrebno je zadatke vezane za razvoj sistema internih kontrola sa rukovodstva delegirati i na ostale zaposlenike u organizaciji;
- Potrebno je koordinatore za FUK imenovati iz reda najvišeg rukovodstva, ukoliko su takva radna mjesta predviđena sistematizacijom;

[8] Prema Pravilniku o provođenju FUK, rukovodilac korisnika javnih sredstava imenuje koordinatora za FUK iz reda najvišeg rukovodstva. Izuzetno, ukoliko u organizaciji nema sistematiziranih rukovodećih mjesta, rukovodilac korisnika javnih sredstava imenuje koordinatora za FUK iz reda zaposlenika visoke stručne spreme koji se nalaze na neposredno nižem radnom mjestu poslije rukovodioca korisnika javnih sredstava.

U razvoju FUK veoma je bitan **planski pristup poslovanju**. Razlog postojanja korisnika javnih sredstava treba biti jasno definiran u ažuriranoj i sažetoj izjavi o misiji, proistekloj iz mandata korisnika javnih sredstava, a misija treba biti pretočena u ciljeve koji predstavljaju željene rezultate korisnika javnih sredstava, čije se ostvarivanje treba pratiti i o njima izvještavati. Korisnik javnih sredstava treba imati jasno utvrđene strateške i operativne planove koji su međusobno usklađeni i transparentni i čiju realizaciju je moguće efikasno pratiti. U tom smislu, u ovom segmentu zatraženi su odgovori na pitanja postojanja i dostupnosti misije i vizije, strateških i godišnjih ciljeva i planova, te praćenje pokazatelja uspješnosti.

Tabela 4: Rezultati u oblasti misije i ciljeva

MISIJA I CILJEVI		**DA**	**NE**	**NO/NP***
Zahtjevi		**%**	**%**	**%**
1	Imate li utvrđenu i objavljenu misiju vaše organizacije?	86 %	12 %	2 %
2	Imate li utvrđenu i objavljenu viziju vaše organizacije?	86 %	12 %	2 %
3	Imate li utvrđene i objavljene strateške/trogodišnje ciljeve na nivou organizacije?	74 %	22 %	4 %
4	Imate li utvrđene operativne ciljeve/indikatore na nivou organizacije?	81 %	17 %	2 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Tabela 5: Rezultati u oblasti planskog pristupa poslovanju

PLANIRANJE		**DA**	**NE**	**NO/NP***
Zahtjevi		**%**	**%**	**%**
1	Da li ste usvojili strateški/trogodišnji plan?	62 %	34	4 %
2	Da li postoje organizacione jedinice ili osobe koje su isključivo odgovorne za izradu strateškog/trogodišnjeg plana?	53 %	40 %	7 %
3	Da li su sve organizacione jedinice uključene u proces strateškog/ trogodišnjeg planiranja?	52 %	40 %	8 %
4	Da li strateški/trogodišnji plan obuhvata i finansijske projekcije?	62 %	31 %	7 %
5	Da li je organizacija u strateškom/trogodišnjem planu definirala pokazatelje učinka/očekivane rezultate?	53 %	39 %	8 %
6	Da li se vrši nadzor nad provođenjem strateškog/trogodišnjeg plana?	57 %	36 %	7 %
7	Imate li usvojene godišnje planove rada?	93 %	5 %	2 %
8	Da li su ciljevi iz godišnjih planova rada povezani i usklađeni sa strateškim/trogodišnjim ciljevima?	69 %	24 %	7 %
9	Jesu li u godišnjem planu rada definirani ciljevi koje svaka organizaciona jedinica treba realizirati u toku godine?	74 %	21%	5 %
10	Da li su u godišnjem planu rada iskazani podaci o procijenjenim finansijskim sredstvima potrebnim za realizaciju utvrđenih ciljeva?	71%	26 %	3 %
11	Da li je organizacija u godišnjem planu definirala pokazatelje učinka/očekivane rezultate?	69 %	27 %	4 %
12	Da li se vrši nadzor nad provođenjem godišnjeg plana?	84 %	14 %	2 %

* *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

U odnosu na prošlogodišnje izvještajne podatke i u ovom segmentu došlo je do izvjesnog poboljšanja kod svih navedenih pitanja. Na osnovu tabelarno iskazanih podataka, utvrđeno je da 86% korisnika ima utvrđenu i objavljenu viziju i misiju organizacije. Također, preko 74% korisnika ima utvrđene i objavljene strateške/trogodišnje ciljeve na nivou organizacije, a 81% ima utvrđene operativne ciljeve/indikatore na nivou organizacije.
62% korisnika ima usvojen strateški/trogodišnji plan, ali tek kod polovine organizacija su sve organizacione jedinice uključene u proces strateškog/trogodišnjeg planiranja i iskazani pokazatelji učinka.

Za razliku od strateškog planiranja, 93% korisnika ima usvojene godišnje planove rada, a 84% njih vrši nadzor nad provođenjem godišnjeg plana. 69% organizacija vodi računa o tome da su ciljevi iz godišnjih planova rada usklađeni i povezani sa strateškim/trogodišnjim ciljevima, a također oko 70% korisnika u godišnjem planu rada iskazuje podatke o procijenjenim finansijskim sredstvima potrebnim za realizaciju utvrđenih ciljeva i definira u godišnjem planu pokazatelje učinka, odnosno očekivane rezultate.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je veću pažnju posvetiti procesu strateškog/trogodišnjeg planiranja: uključiti sve organizacione jedinice u proces strateškog/trogodišnjeg planiranja i definisati mjere učinka/očekivane rezultate, te redovno vršiti nadzor nad provođenjem strateških planova;
- Kod godišnjeg planiranja potrebno je fokus usmjeriti na definiranje i praćenje mjera učinka i obavezno voditi računa da operativni ciljevi iz godišnjih planova budu usklađeni sa prethodno utvrđenim strateškim ciljevima iz trogodišnjih planova rada.

II. UPRAVLJANJE RIZICIMA

Upravljanje rizikom predstavlja cjelokupan proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika za ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava, kao i poduzimanje potrebnih aktivnosti, posebno kroz sistem FUK u svrhu smanjenja rizika. U cilju razvoja FUK, od korisnika javnih sredstava zahtijeva se da sistematično i najmanje jednom godišnje vrše formalno identifikovanje rizika, procjenu rizika po ostvarivanju ciljeva (analizu utjecaja i vjerovatnoće), da pripremaju plan za postupanje po riziku i osiguravaju stalno praćenje najznačajnijih rizika. U ovoj fazi razvoja FUK, naglasak je stavljen na razvoj procesa upravljanja rizikom kao sastavnim dijelom procesa planiranja i donošenja odluka.

U predmetnom dijelu obrasca za samoprocjenu FUK zatraženi su podaci o upravljanju rizicima kroz sve faze (identifikovanje, procjena, postupanje po rizicima i praćenje i izvještavanje), te da li se redovno ažurira registar rizika i izvještava rukovodstvo o najznačajnijim rizicima, kao i da li su imenovane osobe čiji je zadatak koordinacija i izvještavanje o procesu upravljanja rizicima u organizaciji.

Tabela 6: Rezultati u oblasti utvrđivanja rizika i analize rizika

UPRAVLJANJE RIZICIMA		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Utvrđujete li rizike koji mogu utjecati na realizaciju ciljeva organizacije?	83 %	15 %	2 %
2	Dokumentujete li rizike u obrascima iz Smjernica za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji BiH?	66%	32 %	2 %
3	Da li su rizici sadržani u planskim dokumentima organizacije?	56 %	40 %	4 %
4	Da li se registar rizika ažurira najmanje jednom godišnje?	60 %	37 %	3 %
5	Da li je uspostavljen sistem izvještavanja o najznačajnijim rizicima?	49 %	49 %	2 %
6	Da li ste imenovali koordinatora za upravljanje rizicima u organizaciji?	33 %	66 %	1 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

Na osnovu analize podataka iz izvještaja 787 korisnika, primjetan je napredak kod svih odgovora u odnosu na odgovore date za 2024. godinu, što ukazuje na činjenicu da je došlo do poboljšanja razvoja ovog segmenta u cjelini. Naime, 83% korisnika utvrđuje rizike, a 66% korisnika rizike dokumentuje u propisanim obrascima. 60% korisnika ažurira svoje registre rizika jednom godišnje, što je vidljivo poboljšanje u odnosu na prošlogodišnjih 51%. Rezultat poboljšanja su bez sumnje zaključci Vlade FBiH i kontinuirane obuke koje je provodila CHJ samostalno i u saradnji sa partnerima. Slabost se i dalje ogleda u sistemu izvještavanja o najznačajnijim rizicima, te, iako je došlo do određenog napretka u broju pozitivnih odgovora, tek 49% korisnika ima uspostavljen sistem izvještavanja o najznačajnijim rizicima. Trećina korisnika ima imenovane koordinatore za upravljanje rizicima u organizaciji, ali je u tom dijelu bitno naglasiti da je preporuka o imenovanju koordinatora za upravljanje rizicima data većim organizacijama i kompleksnijim sistemima, te u tom, kontekstu, navedenog koordinatora nisu obavezni imati svi korisnici.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je upravljati rizicima u organizaciji u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine[9], te voditi računa o primjeni propisanih obrazaca u svim fazama upravljanja rizicima (identifikacija rizika, procjena rizika, utvrđivanje odgovora na rizike i praćenje i izvještavanje o rizicima u organizaciji);
- Potrebno je da korisnici prilikom izrade planskih dokumenata u organizaciji koriste informacije iz postojećeg registra rizika organizacije;
- Potrebno je da korisnici najmanje jednom godišnje ažuriraju registar rizika organizacije;
- Potrebno je da korisnici uspostave sistem izvještavanja rukovodstva o najznačajnijim rizicima u organizaciji.

[9] Za provođenje upravljanja rizicima, organizacije javnog sektora u Federaciji BiH imaju na raspolaganju Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine, koje je objavilo Federalno ministarstvo finansija, a koje su na jednoobrazan način ponudile korisnicima obrasce za utvrđivanje i procjenu rizika, dokumentovanje u registru rizika i praćenje utvrđenih rizika. Navedenim smjernicama metodološki je pojašnjeno upravljanje rizicima kroz sve faze, uz navođenje praktičnih primjera i obrazaca.

III. KONTROLNE AKTIVNOSTI

Kontrolne aktivnosti predstavljaju politike, procedure i aktivnosti usvojene od strane rukovodioca koje su utvrđene kao odgovor na rizike i da bi se postigli ciljevi korisnika javnih sredstava. Da bi bile efikasne, kontrolne aktivnosti moraju biti odgovarajuće, funkcionalno povezane sa planskim dokumentima, ekonomične, sveobuhvatne, objektivne i direktno povezane sa ciljevima interne kontrole. Pisane procedure se također trebaju redovno ažurirati, te biti jasne i dostupne svim zaposlenima u organizaciji.

Nadalje, korisnici javnih sredstava finansijske i druge transakcije trebaju **evidentirati** na način koji omogućava praćenje svake transakcije ili događaja od početka, u toku i do završetka, sa ciljem omogućavanja rekonstrukcije svake pojedinačne aktivnosti i njenog odobravanja (revizorski trag), a postupci obrade i evidencije materijalno - finansijske i druge dokumentacije trebaju biti uređeni pisanim procedurama.

Upitnikom su od korisnika zatraženi odgovori u vezi s postojanjem i ažuriranjem pisanih procedura u organizaciji, te dostupnosti istih, kao i postojanja revizorskog traga i dokumentacije za kontrole.

Tabela 7: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure

POLITIKE I PROCEDURE		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Imate li pisane interne akte/procedure koji detaljnije uređuju postupke i definiraju nadležnosti i odgovornosti?	90 %	9 %	1 %
2	Da li su politike i procedure dokumentovane kako bi se osiguralo da su svi zaposleni upoznati sa svojim odgovornostima i obavezama i bili upućeni da izvršavaju svoje zadatke?	93 %	6 %	1 %
3	Da li su instrukcije, interni akti/procedure i uputstva jasni i dostupni zaposlenima?	94 %	5 %	1 %
4	Da li redovno ažurirate interne akte/procedure u organizaciji?	88 %	11 %	1 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Tabela 8: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija

DOKUMENTOVANJE I EVIDENTIRANJE FINANSIJSKIH I DRUGIH TRANSAKCIJA		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li dokumentacija omogućava praćenje svake transakcije ili događaja od početka, u toku i do završetka sa ciljem omogućavanja rekonstrukcije – revizorski trag?	91 %	7 %	2 %
2	Da li su postupci obrade i evidencije materijalno-finansijske i druge dokumentacije uređeni pisanim procedurama?	85 %	12 %	3 %
3	Da li pisane procedure jasno definiraju šta se kontroliše, ko i u kojim fazama poslovnog procesa provodi kontrolu?	72 %	24 %	4 %
4	Da li postoji u organizaciji dokumentacija za kontrole (obrasci, kontrolne liste i slično)?	62 %	33 %	5 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

Po pitanju postojanja pisanih procedura u organizacijama javnog sektora, 90% korisnika ima pisane procedure, 88% ih redovno ažurira, a također u preko 90% organizacija javnog sektora procedure su dokumentovane i dostupne svim zaposlenim u organizaciji.
Do određenog poboljšanja je došlo i u dijelu dokumentovanja i evidentiranja finansijskih i drugih transakcija. 91% korisnika je naveo da dokumentacija omogućava postojanje revizorskog traga, a 85% njih označilo da su postupci obrade i evidencije materijalno-finansijske i druge dokumentacije uređeni pisanim procedurama.
Međutim, procenat pozitivnih odgovora je manji kada je u pitanju inkorporiranje kontrola u procedure i postojanje kontrolnih obrazaca, tako da npr. dokumentacija za kontrole (obrasci, kontrolne liste i slično) postoji tek kod 62% korisnika.

Preporuke CHJ:

- Redovno ažurirati pisane procedure u organizaciji;
- Pisanim procedurama jasno definirati šta se kontroliše, ko i u kojim fazama poslovnog procesa provodi kontrolu;
- U procesima gdje je to potrebno, izraditi dokumentaciju za kontrole (obrasci, kontrolne liste i sl.)

Princip razdvajanja dužnosti zahtijeva da dužnosti koje se odnose na obradu, odobravanje, evidentiranje i pregled finansijskih i drugih dokumenata, kao i dužnosti koje se odnose npr. na programiranje, održavanje baza podataka, unošenja ulaznih i potvrđivanja izlaznih podataka budu razdvojene i dodijeljene različitim pozicijama. Razdvajanjem dužnosti se smanjuje rizik od grešaka i nepravilnosti, te omogućava da se rad svakog zaposlenog kontroliše u svim fazama poslovanja. Kod manjih korisnika javnih sredstava u kojima nema dovoljno osoblja da primijene potpuno razdvajanje dužnosti, rukovodstvo treba biti svjesno rizika i poduzeti dodatne kontrolne mjere.

Pored navedenog, rukovodstvo treba osiguravati **zaštitu imovine i drugih resursa** od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, a u cilju zaštite resursa potrebno je vršiti periodična sravnjavanja stvarnog stanja u odnosu na postojeću evidenciju od strane lica imenovanih za te aktivnosti, a provođenjem aplikativnih kontrola osiguravati sprečavanje, otkrivanje i ispravljanje grešaka i nepravilnosti kod protoka informacija u okviru informacionih sistema. Naime, u skladu sa članom 17. Zakona o FUK, rukovodilac korisnika javnih sredstava odgovoran je za **upravljanje rizicima od nepravilnosti i prevara i provođenje radnji za sprečavanje i otklanjanje nepravilnosti i prevara** u svojoj organizaciji. Zakonom je propisano da su svi zaposleni u organizaciji dužni prijaviti svaku značajnu nepravilnost i eventualnu sumnju na prevaru rukovodiocu korisnika javnih sredstava, odnosno nadležnom tijelu za postupanje po nepravilnostima i prevarama, u skladu sa propisima koji reguliraju ovu oblast.

Shodno tome, od korisnika su u obrascu izvještavanja zatražene informacije o primjeni principa razdvajanja dužnosti, prijavi sumnji na nepravilnost ili prevaru i planovima integriteta, te popisu imovine i obaveza u organizaciji.

Tabela 9: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz principe razdvajanja dužnosti

RAZDVAJANJE DUŽNOSTI		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li su dužnosti koje se odnose na obradu, odobravanje, evidentiranje i pregled finansijskih i drugih dokumenata razdvojene i dodijeljene različitim pozicijama?	81 %	16 %	3 %
2	Da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranja softvera, programiranje, testiranje, održavanje)?	35 %	54 %	11 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Tabela 10: Rezultati u oblasti primjene kontrolnih aktivnosti kroz principe zaštite imovine

ZAŠTITA RESURSA IMOVINE		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Postoji li organizaciona jedinica ili osoba unutar organizacije kojoj zaposleni mogu prijaviti sumnju na nepravilnosti i/ili prevare?	81 %	17 %	2 %
2	Da li u organizaciji postoje interni akti/procedure za sprječavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara?	63 %	35 %	2 %
3	Da li u organizaciji postoji usvojen Plan integriteta?	73 %	25 %	2 %
4	Da li pravo pristupa materijalnim, finansijskim i drugim resursima imaju isključivo ovlaštena lica?	88 %	10 %	2 %
5	Da li vodite evidenciju imovine? (knjiga stalnih sredstava)	94 %	4%	2 %
6	Da li se vrši popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem?	99 %	0 %	1 %
7	Da li se vrši vanredan popis imovine?	32 %	66%	2 %

Rezultati analize:

81% korisnika je navelo da su dužnosti koje se odnose na obradu, odobravanje, evidentiranje i pregled finansijskih i drugih dokumenata razdvojene i dodijeljene različitim pozicijama, međutim, na pitanje da li je osigurana primjena načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija, tek je 35% korisnika dala pozitivne odgovore u svojim izvještajima.

Po pitanju zaštite resursa imovine, gotovo svi korisnici (99%) su izjavili da vrše popis imovine u smislu usklađivanja knjigovodstvenog sa stvarnim stanjem, a 94% njih je potvrdilo da vode evidenciju imovine kroz knjigu stalnih sredstava. Po pitanju provođenja vanrednog popisa imovine, 32% korisnika je izjavilo da je vršilo vanredan popis u svojoj organizaciji u izvještajnoj godini, što je gotovo isti procenat u odnosu na prethodnu izvještajnu godinu (33%).

Pored navedenog, dostavljeni izvještaji su pokazali da usvojene planove integriteta u svojoj organizaciji ima 73% korisnika, te da kod 63% korisnika postoje interni akti/procedure za sprječavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je osigurati primjenu načela razdvajanja dužnosti u IT sistemima da bi se osiguralo da ista osoba ne vrši sve faze IT operacija (npr. instaliranja softvera, programiranje, testiranje, održavanje);
- Potrebno je da u organizacijama javnog sektora postoje interni akti/procedure za sprječavanje i otkrivanje nepravilnosti i prevara.

IV. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Kvaliteta dobro razvijenog segmenta **informacija i komunikacija** je od izuzetnog značaja za kvalitet samog sistema FUK i utječe na sve aspekte poslovanja korisnika javnih sredstava, pružajući podršku sistemu interne kontrole. Važnost informacija i komunikacijskih kanala kojima se informacije prenose, direktno je vidljiva u procesu donošenja odluka, jer kvalitet informacije u smislu njene pravovremenosti, adekvatnosti, tačnosti i dostupnosti, uslovljava kvalitet odluke.

U organizaciji trebaju biti uspostavljeni mehanizmi interne komunikacije: rukovodstvo zaposlenim treba osigurati informacije potrebne za redovno, efikasno i efektivno obavljanje njihovih strateških, programskih i operativnih aktivnosti, a s druge strane, zaposleni su dužni rukovodstvu dostavljati informacije o mogućim slabostima interne kontrole i zajedno sa rukovodstvom osigurati efektivnost i dosljednost komunikacije u organizaciji. Veoma je bitna i uspostava odgovarajuće eksterne komunikacije sa drugim organizacijama, koja omogućava efikasno i efektivno postizanje zajedničkih ciljeva, a sistemi upravljanja podacima trebaju biti usklađeni sa relevantnim zakonskim propisima, obaveznim mjerama sigurnosti i pravilima o zaštiti ličnih i službenih podataka. U tom smislu, u izvještajnom obrascu, od korisnika su zatražene informacije o upravljačko-informacionim sistemima, postojanju IT sigurnosnih politika i procedura, razmjeni informacija i izvještaja, upravljanju podacima i dokumentacijom te čuvanju dokumentacije u skladu sa važećim propisima.

Tabela 11: Rezultati u oblasti informacija i komunikacija

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li su u organizaciji uspostavljeni adekvatni upravljačko – informacioni sistemi, uključujući računovodstvene sisteme, kojima se osigurava da su finansijski i nefinansijski podaci potpuni, pouzdani i tačni?	58 %	36 %	6 %
2	Da li uspostavljeni informacioni sistemi omogućuju pripremu izvještaja koji sadrže potpune, pouzdane i tačne operativne finansijske i nefinansijske informacije?	59 %	34 %	7 %
3	Da li su poslovni sistemi (finansije, nabavka i ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima?	55 %	39 %	6 %
4	Da li u organizaciji postoje IT sigurnosne politike, procedure, uputstva?	38 %	55 %	7 %
5	Da li kod IT procesa postoje kontrole pristupa?	54 %	39 %	7 %
6	Da li u Vašoj organizaciji postoje procedure koje će osigurati da se u slučaju neočekivanih događaja ključne operacije nastavljaju bez prekida, a ključni podaci su zaštićeni (back up podataka)?	49 %	44 %	7 %

7	Da li u organizaciji postoji sistem razmjene informacija među zaposlenim (od višeg nivoa prema nižem nivou; od nižeg nivoa prema višem nivou; komunikacija na istom nivou)?	86 %	12 %	2 %
8	Da li su od strane najvišeg rukovodstva organizacije uspostavljene linije izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenja budžeta/fin. plana (ostvareni ciljevi, utrošena javna sredstva, ostvareni prihodi, stvorene obaveze i sl.)?	87 %	11 %	2 %
9	Izrađuju li organizacione jedinice izvještaje o realizaciji ciljeva, programa, projekata?	74 %	22 %	4 %
10	Održavaju li se redovno sastanci najvišeg nivoa rukovodstva (sastanci kolegija) na kojima se razmatraju informacije od značaja za organizaciju?	86 %	12 %	2 %
11	Da li po pitanju eksterne komunikacije organizacija zadovoljava zahtjeve zainteresiranih strana za traženim informacijama kao i zahtjev transparentnosti?	93 %	4 %	3 %
12	Da li su sistemi upravljanja podacima i odgovarajuće procedure usklađeni sa relevantnim zakonskim propisima, obaveznim mjerama sigurnosti i pravilima o zaštiti ličnih i službenih podataka?	84 %	13 %	3 %
13	Da li je upravljanje dokumentacijom i njeno čuvanje u organizaciji sigurno i efikasno pri čemu se omogućava održavanje odgovarajućeg nivoa povjerljivosti?	91 %	7 %	2 %
14	Da li se sva dokumentacija iz organizacije čuva u skladu sa zakonskom regulativom i važećim internim aktima?	97 %	2 %	1 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

U dijelu izvještajnog obrasca koji se bavi razvojem segmenta informacija i komunikacija u organizacijama javnog sektora u Federaciji, najviše pozitivnih odgovora vezano je za upravljanje dokumentacijom, čuvanje dokumentacije kao i transparentnosti informacija. Također, 86% korisnika u upitnicima samoprocjene je navelo da u organizaciji postoji sistem razmjene informacija među zaposlenim i da se redovno održavaju sastanci najvišeg rukovodstva, a 87% ima uspostavljene linije izvještavanja o realizaciji ciljeva i izvršenju budžeta/finansijskog plana.

Oko 50% analiziranih korisnika smatra da su poslovni sistemi u organizaciji u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemom i da su u organizaciji uspostavljeni adekvatni upravljačko – informacioni sistemi. Kod polovine analiziranih korisnika postoje kontrole pristupa kod IT procesa i procedure koje će osigurati da se u slučaju neočekivanih događaja ključne operacije nastavljaju bez prekida, a ključni podaci budu zaštićeni. Međutim, dostavljeni izvještaji pokazali su da samo 38% organizacija imaju IT sigurnosne politike, procedure, uputstva, što je nedovoljno u kontekstu primjene zahtjeva Standarda interne kontrole i potrebe zaštite informacionih sistema u javnom sektoru.

Preporuke CHJ:

- Potrebno je donijeti IT sigurnosne politike, procedure i uputstva u organizacijama javnog sektora kod kojih postoje odgovarajući informacioni sistemi;
- Potrebno je da korisnici osiguraju postojanje kontrola pristupa u IT procesima;
- Osigurati postojanje procedure kako bi se u slučaju neočekivanih događaja ključne operacije nastavile bez prekida, a ključni podaci bili zaštićeni (back up podataka), posebno kod korisnika koji raspolažu značajnim bazama podataka.

V. PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA

Korisnik javnih sredstava osigurava upravljačke i nadzorne aktivnosti koje se obavljaju u toku redovnog poslovanja u svrhu stalnog **praćenja i procjene** uspostavljenih internih kontrola. Naime, sistem FUK zahtijeva kontinuirano praćenje u svrhu procjenjivanja njegovog funkcioniranja, blagovremenog ažuriranja u slučaju promjene uslova i načina poslovanja, te utvrđivanje mjera za kontinuirani razvoj sistema. Praćenje i procjena sistema FUK provodi se putem: stalnog praćenja, samoprocjene i interne revizije.

Rukovodstvo treba biti usmjereno na praćenje i procjenu internih kontrola, te njihovu usklađenost sa zakonskim propisima i ciljevima korisnika javnih sredstava. Svi zaposleni u korisniku javnih sredstava su u određenoj mjeri odgovorni za praćenje i procjenu, a stepen odgovornosti zavisi od dodijeljenih ovlaštenja i odgovornosti zaposlenih u korisniku javnih sredstava.

Analiza podataka u ovom izvještajnom segmentu bila je usmjerena na to da li rukovodstvo na višim nivoima ima uspostavljen sistem izvještavanja sa ciljem da se dobiju informacije o funkcioniranju sistema FUK, da li prati primjenu preporuka interne i vanjske revizije, te na koji način su uspostavljene i provode se naknadne (*ex post*) kontrole.

Tabela 11: Rezultati u oblasti praćenja i procjene sistema

PRAĆENJE I PROCJENA		DA	NE	NO/NP*
Zahtjevi		%	%	%
1	Da li se u organizaciji provode naknadne kontrole kroz postupak stalnog praćenja?	55 %	40 %	5 %
2	Da li zaposleni blagovremeno izvještavaju odgovorne osobe o svim uočenim slabostima, nepravilnostima i rizicima u sistemu internih kontrola?	72 %	23 %	5 %
3	Da li je u izvještajnoj godini obavljena interna revizija u organizaciji?	26 %	71 %	3 %
4	Da li rukovodstvo na osnovu preporuka interne revizije definira odgovarajuće akcione planove za otklanjanje nedostataka, te vrši praćenje implementacije tih planova?	37 %	53 %	10 %
5	Da li je u izvještajnoj godini obavljena eksterna revizija u organizaciji?	21 %	76 %	3 %
6	Da li rukovodstvo na osnovu preporuka eksterne revizije definira odgovarajuće akcione planove za otklanjanje nedostataka, te vrši praćenje implementacije tih planova?	39 %	49 %	12 %
7	Da li je od strane najvišeg rukovodstva uspostavljen sistem izvještavanja koji im omogućava dobijanje redovnih izvještaja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrola za koji su odgovorni (npr. GI FUK, Izjava o fiskalnoj odgovornosti)?	88 %	11 %	1 %
8	Da li na osnovu saznanja iz samoprocjene rukovodstvo nalaže i poduzima potrebne korektivne aktivnosti u svrhu unaprjeđenja sistema internih kontrola?	64 %	32 %	4 %

***** *Nema odgovora/nije primjenjivo*

Rezultati analize:

88% korisnika navelo da je od strane najvišeg rukovodstva uspostavljen sistem izvještavanja koji im omogućava dobijanje redovnih izvještaja o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrola za koji su odgovorni, a rukovodstvo nalaže i poduzima potrebne korektivne aktivnosti u svrhu unaprjeđenja sistema internih kontrola na osnovu saznanja iz samoprocjene kod 64% analiziranih korisnika.

Međutim, tek kod 26% korisnika je u izvještajnoj godini obavljena interna revizija u organizaciji, a eksterna revizija obavljena je kod 21% korisnika što ukazuje na vrlo nizak obuhvat organizacija javnog sektora funkcijom interne i eksterne revizije.

72% organizacija je navelo da zaposleni blagovremeno izvještavaju odgovorne osobe o svim uočenim slabostima, nepravilnostima i rizicima u sistemu internih kontrola, a po pitanju vršenja naknadnih kontrola, 55% korisnika provodi naknadne kontrole u organizaciji kroz postupak stalnog praćenja.

Analiza dostavljenih podataka u ovom dijelu izvještaja ukazuje i dalje na nerazvijenost ovog segmenta, uprkos činjenici da je veoma bitan za organizaciju u cjelini, jer ocjenjuje koliko je zaista djelotvoran uspostavljeni sistem internih kontrola u organizaciji, te štiti zakonito postupanje u radu i javna sredstva kojima korisnici raspolažu.

Preporuke CHJ:

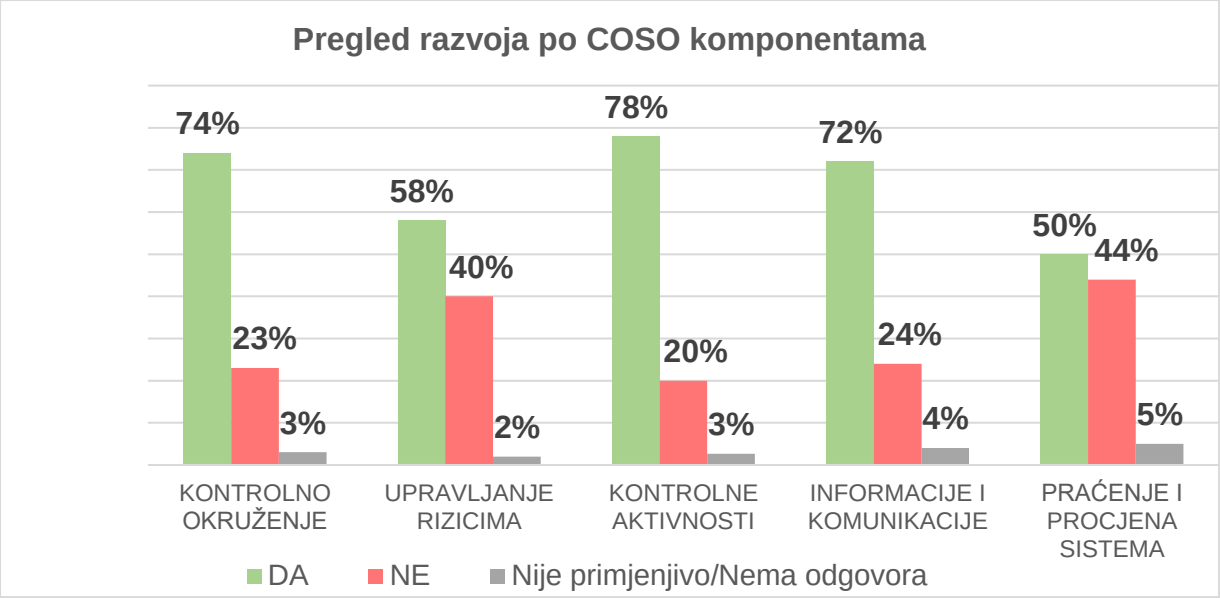
- Potrebno je da obveznici uspostave interne revizije pristupe uspostavi i popunjavanju jedinica interne revizije;
- Potrebno je na sistematičan način uspostaviti u organizaciji praćenje realizacija preporuka interne i vanjske revizije, kao i planove aktivnosti sa utvrđenim rokovima i zaduženim organizacionim jedinicama/zaposlenicima;
- Potrebno je da organizacije javnog sektora provode naknadne kontrole kroz postupak stalnog praćenja, posebno u procesima velike finansijske značajnosti (npr. dodjela sredstava putem transfera i dr.)
- Potrebno je da na osnovu saznanja iz samoprocjene rukovodstvo nalaže i poduzima potrebne korektivne aktivnosti u svrhu unaprjeđenja sistema internih kontrola (planovi razvoja FUK).

3.4. Pregled ukupnog razvoja sistema FUK u 2025. godini

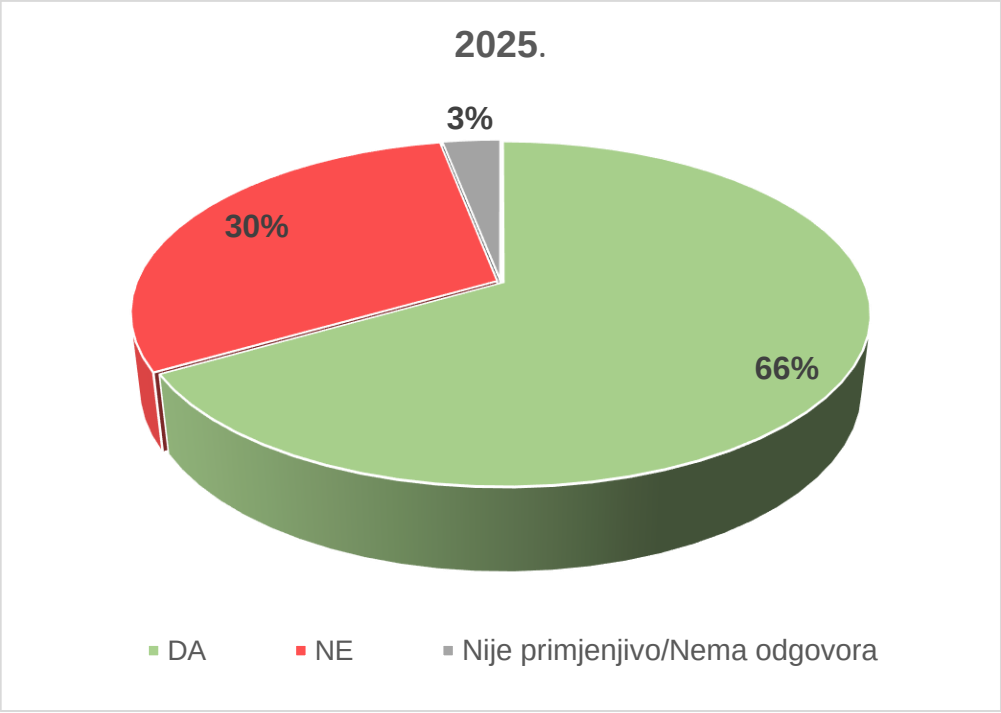
Upitnik koji popunjavaju korisnici javnog sektora u Federaciji BiH u okviru izvještavanja o funkcioniranju sistema FUK u svojoj organizaciji sastoji se od ukupno 82 pitanja podijeljena u pet COSO segmenata. Veći broj pozitivnih odgovora znači i veću usklađenost sa zahtjevima Standarda internih kontrola.

U nastavku su dati grafikoni koji prikazuju ukupne rezultate upitnika (ukupne odgovore „da“, „ne“ i „np/no“) za izvještajnu 2025. godinu, kako po pojedinim COSO segmentima, tako i u cjelini:

Grafikon 1: Pregled FUK u javnom sektoru u Federaciji BiH po COSO elementima u 2025. godini



Grafikon 2: Pregled stanja FUK u javnom sektoru u Federaciji BiH u 2025. godini



Iz navedenih grafikona, upoređivanjem sa prethodnim izvještajnim periodom, vidljiv je napredak organizacija javnog sektora u nastojanju da unaprijede COSO segmente i realiziraju planirane mjere za unapređenje koje su naveli u izvještaju za prethodnu izvještajnu godinu. Uprkos i dalje prisutnim poteškoćama s kojima se korisnici susreću u svakodnevnom radu (ističući posebno nedostatak kadrovskih kapaciteta), broj ukupno datih pozitivnih odgovora iznosi 66%, što je poboljšanje u odnosu na 2024. godinu kada je taj postotak iznosio 61%. Analizirajući procenat ukupnih pozitivnih odgovora po pojedinim COSO segmentima vidljivo je da je u odnosu na druge segmente kod kojih nije bilo značajnijih primjena, u segmentu Upravljanja rizicima došlo do poboljšanja u smislu porasta

ukupnih pozitivnih odgovora (58% ukupnih pozitivnih odgovora u odnosu na prošlogodišnjih 51%). Navedeno poboljšanje odražava napore i CHJ i korisnika, s obzirom da je u 2025. godini poseban fokus bio na specijalističkim praktičnim edukacijama na temu izrade registra rizika i pružanja savjetodavne i tehničke podrške po ovom pitanju organizacijama javnog sektora u FBiH.

Dakle, dostavljeni izvještajni podaci za 2025. godini ukazuju na činjenicu da su organizacije javnog sektora u Federaciji nastavile unapređivati i poboljšavati FUK, te usklađivati svoje sisteme internih kontrola sa zahtjevima Standarda internih kontrola.

4. CENTRALNA HARMONIZACIJSKA JEDINICA – PROVEDENE AKTIVNOSTI u 2025. GODINI

4.1. Primjena strateškog i regulatornog okvira

Razvoj regulatornog okvira za FUK u Federaciji BiH započet je 2016. godine usvajanjem Zakona o FUK i trenutno su na snazi sljedeći zakonski, podzakonski i metodološki akti:

- Zakon o FUK
- Standardi interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine,
- Pravilnik o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Federacije BiH,
- Smjernice o minimalnim standardima za dodjelu budžetskih sredstava putem transfera i subvencija u Federaciji BiH,
- Smjernice o upravljanju rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine,
- Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine te
- Priručnik za provođenje finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine

Federalno ministarstvo finansija i CHJ kao nadležni sektor, regulatorni i metodološki okvir za FUK razvijaju u skladu sa zahtjevima međunarodnih standarda i potreba prakse, obraćajući posebno pažnju na povratne informacije od svojih korisnika, jer je cilj imati na snazi regulatorni i metodološki okvir koji je primjenjiv u praksi i koji pomaže korisnicima u radu.

U 2025. godini **nastavljena je realizacija Strategije razvoja sistema javnih internih finansijskih kontrola (PIFC) u javnom sektoru Federacije Bosne i Hercegovine 2021-2027.** zajedno sa Akcionim planom[10]. Strategija PIFC je sveobuhvatna, odražava problematiku i potrebe javnog sektora po pitanju razvoja oblasti FUK i zahtijeva aktivan angažman svih sudionika i kvalitetnu međuinstitucionalnu saradnju. Po pitanju oblasti FUK fokus je stavljen na strateški cilj 1. „*Unaprijeđeno upravljanje rizicima u ključnim procesima kroz jačanje finansijskog upravljanja i kontrole*“. Pored navedenog, bitno je istaći da su u 2025. godini započete aktivnosti na izradi **nove Strategije upravljanja javnim finansijama u Federaciji BiH** (Strategija PFM) za period 2026-2030., te da je CHJ aktivno učestvovala u njenoj izradi pripremajući podatke za Prioritet V. – Interna kontrola.

[10]Strategiju PIFC Vlada Federacije BiH usvojila je 15.04.2021. godine

U 2025. godini CHJ FMF je nastavila sa **provođenjem ocjene adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK korisnika** u smislu člana 13. stava (4) Pravilnika o provođenju FUK. Postupak provjere kvalitete proveden je u periodu 17.10-30.12.2025. godine u Pedagoškom zavodu Zenica, koji je prethodno iskazao zainteresiranost za učešće u navedenoj aktivnosti u cilju procjene kvalitete vlastitog sistema FUK. Naime, 25.09.2025. godine CHJ je uputila obavijest korisnicima da iskažu interes za ocjenu adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK, a od 18 organizacija koje su iskazale interes, zatraženi su dodatni podaci koji će poslužiti kao kriterij za odabir/prioritet (ukupan broj zaposlenih, ukupan iznos budžeta/finansijskog plana za tekuću (2025.) godinu, te informacija kada su posljednji put bili revidirani od strane Ureda za reviziju institucija u Federaciji BiH). Od 18 organizacija koje su iskazale interes za provjeru kvalitete FUK, dvije organizacije su navele da nikad nisu bile predmet revizije. Jedna od njih je bila Pedagoški zavod Zenica koji je je odabran za pregled u četvrtom kvartalu 2025. godine, s obzirom da je u odnosu na drugu organizaciju imao veći iznos budžeta i veći broj zaposlenih.

Postupak provjere kvalitete rezultirao je izvještajem za rukovodstvo, u kojem je, pored informacija o trenutnom stanju razvoja sistema internih kontrola, dato i devet preporuka za unapređenje, koje će poslužiti kao orijentir prilikom planiranja razvoja FUK u narednom periodu. Postupak ocjene adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK u Zavodu obilježila je efikasna razmjena relevantnih informacija, proaktivan pristup i blagovremene povratne informacije od rukovodstva i zaposlenih Zavoda, što je doprinijeli kvaliteti provedenog postupka.

4.2. Održavanje Registra koordinatora za FUK

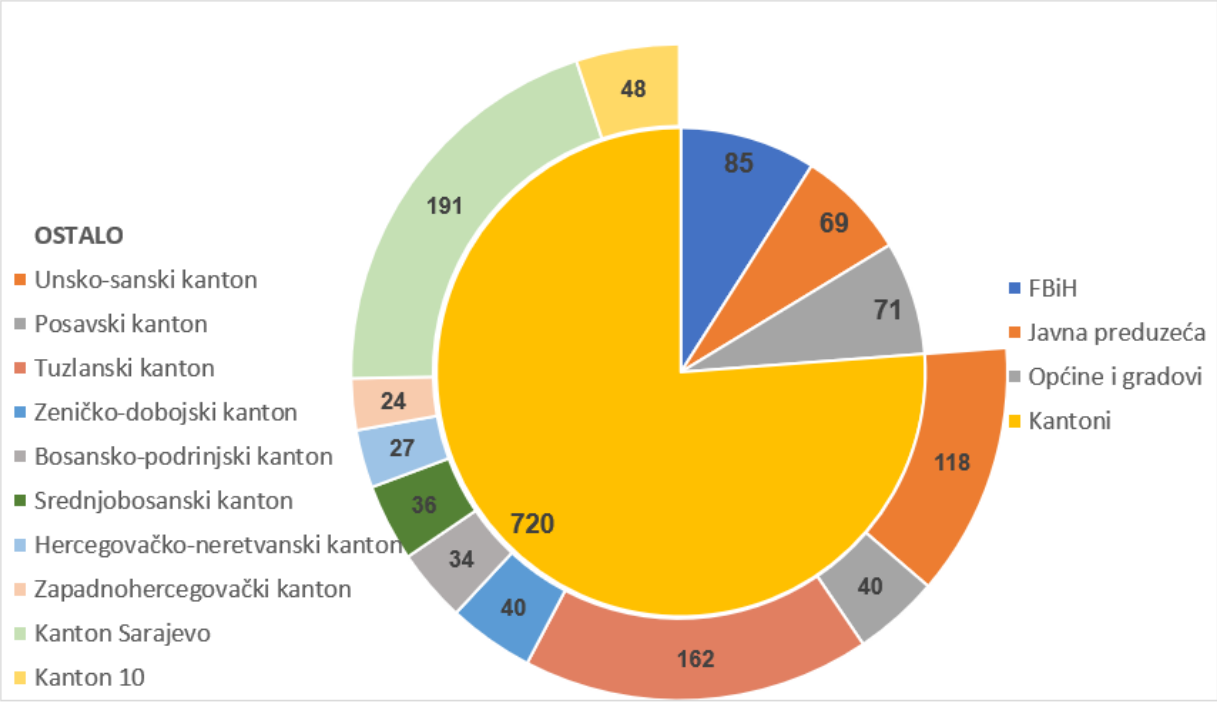
Članom 7. Pravilnika o provođenju FUK u javnom sektoru u FBiH propisana je obaveza rukovodioca korisnika javnih sredstava da imenuje **koordinatora za FUK**, čiji je zadatak da u skladu sa odgovornostima utvrđenim u stavu (2) istog člana, pomaže u razvoju i unapređenju sistema internih kontrola u organizaciji u kojoj je imenovan.

U skladu sa Zakonom o FUK, Registar koordinatora za FUK vodi i održava CHJ[11]. Kao i prethodnih godina, u 2025. godini organizacije javnog sektora su nastavile imenovanje koordinatora za FUK, te, shodno tome i aktivnosti upisa i održavanja podataka u uspostavljenom Registru koordinatora za FUK u koji je na osnovu dostavljenih akata o imenovanju, zaključno sa 31.12.2025. godine upisano **ukupno 945 koordinatora za FUK**. Imenovanje koordinatora za FUK vrši se kontinuirano na svim nivoima vlasti u Federaciji i u različitim vrstama organizacija, što je moguće vidjeti u narednom grafikonu u kojem je dat pregled broja koordinatora po kategorijama ali i pojedinačnim nivoima[12]:

[11] Podaci iz registra koriste se u svrhu unapređenja komunikacije korisnicima i za organizaciju edukacija iz oblasti FUK koje CHJ organizuje.

[12] U Registar su upisani i koordinatori koje su imenovali rukovodioci pravnih lica kojima su osnivači JLU ili u kojima JLU ima većinski vlasnički udio

Grafikon 3: Kategorije i broj imenovanih koordinatora za FUK u javnom sektoru u FBiH



4.3. Obuke iz oblasti FUK

Edukacije iz oblasti FUK koje organizuje CHJ provode se najvećim dijelom u okviru projekata tehničke podrške, te u saradnji sa drugim centralnim harmonizacijskim jedinicama kroz aktivnosti Koordinacionog odbora centralnih harmonizacijskih jedinica u BiH[13] i drugim partnerima (Agencija za državnu službu FBiH, međunarodne organizacije i sl.). CHJ prilikom organizacije edukacija vodi računa da iste budu kvalitetne, besplatne za učesnike i primjenjive za praksu, a putem evaluacijskih upitnika i direktnih razgovora sa korisnicima prikuplja prijedloge i sugestije korisnika za potrebe planiranja budućih edukacija.

U 2025. godini nastavljena je aktivna saradnja sa drugim CHJ putem Koordinacionog odbora centralnih harmonizacijskih jedinica u BiH (KO CJH). Održano je 12 redovnih sastanaka Koordinacionog odbora CHJ u BiH i realizirane su zajedničke aktivnosti, među kojima se posebno izdvaja 8. zajednička godišnja konferencija iz oblasti FUK, održana 18. i 19.11.2025. godine u Bijeljini, kojoj je prisustvovalo oko 130 koordinatora za FUK sa svih nivoa vlasti u Bosni i Hercegovini. Na konferenciji su, pored uvodne teme koju je prezentirala CHJ u BiH: *"Trenutno stanje uspostave i razvoja finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Bosni i Hercegovini",* obrađene teme aktuelne za razvoj FUK kod korisnika:

- *„Integracija ESG principa u sisteme finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru“*,
- *„Nalazi i preporuke Ureda za reviziju institucija u FBiH u funkciji jačanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole“,*
- *„Sagledavanje kvaliteta sistema FUK, izazovi i mogućnosti unaprjeđenja“*,
- *„Utjecaj regulatornih promjena na sistem FUK sa posebnim osvrtom na Zakon o zaštiti ličnih podataka“*,

[13] Centralna harmonizacijska jedinica Ministarstva finansija i trezora BiH, Centralna jedinica za harmonizaciju Ministarstva finansija Republike Srpske i Centralna harmonizacijska jedinica Brčko distrikta BiH

- *„Uspostava i funkcioniranje procesa upravljanja rizicima u Upravi za indirektno oporezivanje BiH“*,
- *„Delegiranje i RACI metodologija kao alat uspostavljanja upravljačke odgovornosti“*

U 2025. godini CHJ FMF realizirala je tri online obuke CHJ za koordinatore za FUK iz organizacija javnog sektora u FBiH:

- „*Realizacija Zaključka Vlade FBiH broj: 1115/2025*“, održana 29.07.2025. godine, kojoj je prisustvovalo 100 učesnika,
- -„Izrada/ažuriranje mape poslovnih procesa“, održana 13.10.2025. godine, kojoj je prisustvovalo 138 učesnika i
- *„Izrada/ažuriranje registra rizika“*, održana 14.10.2025. godine, kojoj su prisustvovala 132 učesnika.

Predavači na obukama su bili zaposlenici CHJ, a snimak sve tri obuke je naknadno distribuiran svim imenovanim koordinatorima za FUK u Registru u svrhu unapređenja praktične primjene.

Potreba za osnaživanjem kapaciteta u oblasti FUK prepoznata je i od Agencije za državnu službu Federacije BiH koja je u Poseban program stručnog usavršavanja za 2025. godinu uvrstila obuku pod nazivom *„Digitalni FUK: PIFC aplikacija za savremene kontrole i upravljanje“,* održanu online dana 06.11.2025. godine. Agencija je također, u 2025. godini organizovala i četiri „in house“ obuke na zahtjev pojedinih jedinica lokalne samouprave:

- 08.05.2025. godine „in house“ obuka *„Implementacija FUK u organizaciji“* za Općinu Vitez,
- 02.06.2025. godine „in house“ obuka *„Upravljanje rizicima- Izrada registra rizika“* za Grad Zenicu
- 16.06.2025. godine „in house“ obuka *„Implementacija FUK u organizaciji“* za Grad Novi Travnik,
- 12.09.2025. godine „in house“ obuka *„Finansijsko upravljanje i kontrola – Mapiranje poslovnih procesa“* za Općinu Čitluk.

2025. godinu obilježile su i edukacije usmjerene na jačanje upravljačke odgovornosti. Tako je 27.11.2025. godine u okviru Programa stručnog usavršavanja za rukovodeće državne službenike za 2025. godinu Agencija za državnu službu FBiH organizovala edukaciju pod nazivom *„Finansijsko upravljanje i kontrola-Osnove upravljačke odgovornosti“* u cilju boljeg razumijevanja navedenog koncepata i adekvatnije primjene u praksi.

Pored navedenog, 22.12.2025. godine, na zahtjev Sudske policije Federacije BiH, CHJ FMF je na Stručnom kolegiju direktora Sudske policije u Federaciji BiH održala prezentaciju *„Finansijsko upravljanje i kontrola“* sa ciljem podizanja svijesti najvišeg rukovodstva o značaju unapređenja sistema internih kontrola i jačanja upravljačke odgovornosti u organizaciji.

Navedene edukacije, a posebno one na zahtjev korisnika, ukazuju na visok stepen zainteresovanosti i proaktivnosti korisnika, te njihovu namjeru za boljim razumijevanjem sistema FUK i kvalitetnijoj praktičnoj primjeni važećih propisa i metodologija.

4.4. Planirane aktivnosti za budući razvoj finansijskog upravljanja i kontrole

U 2026. godini planirane su sljedeće aktivnosti u svrhu razvoja FUK u organizacijama javnog sektora u Federaciji BiH u skladu sa Akcionim planom Strategije javnih internih finansijskih kontrola (PIFC) u Federaciji BiH 2021-2027. godine:

- Dalje unapređenje upravljanja rizicima kod korisnika u skladu sa Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji BiH usklađenih sa funkcionalnostima aplikacije PIFC i zahtjevima prakse;
- Unapređenje praktične primjene Smjernica o minimalnim standardima za dodjelu budžetskih sredstava putem transfera i subvencija u Federaciji Bosne i Hercegovine
- Pružanje podrške korisnicima u izradi planova za razvoj FUK;
- Provođenje ocjene adekvatnosti i efektivnosti sistema FUK korisnika;
- Realizacija zajedničkih aktivnosti putem Koordinacionog odbora centralnih harmonizacijskih jedinica u BiH (zajednički sastanci, godišnje konferencije i druge aktivnosti usmjerene na jačanje saradnje i harmonizaciju u oblasti FUK na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini);
- Organiziranje specijalističkih edukacija iz oblasti FUK za organizacije javnog sektora u svrhu unapređenja prakse;
- Pružanje direktne pojedinačne savjetodavne podrške korisnicima u primjeni Standarda interne kontrole u cilju unapređenja sistema internih kontrola u organizacijama javnog sektora i dr.

4.5. Realizacija zaključka Vlade Federacije BiH broj: 1115/2025 od 25.06.2025. godine

Vlada Federacije BiH je na 57. sjednici održanoj 25.06.2025. godine usvojila Godišnji konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji BiH za 2024. godinu koji je sačinila Centralna harmonizacijska jedinica Federalnog ministarstva finansija. Uz Godišnji konsolidovani izvještaj, Vlada Federacije BiH je usvojila i Zaključak broj: 1115/2025 koji je glasio:

1. *Usvaja se Konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine za 2024. godinu.*

2. *Zadužuju se obveznici primjene Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 38/16) da najkasnije do 28.11.2025. godine sačine/ažuriraju mape poslovnih procesa i registre rizika i izvrše unos istih u aplikaciju PIFC (Modul za finansijsko upravljanje i kontrolu).*

3. *Zadužuju se obveznici primjene Zakona o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine da izrade godišnji plan razvoja finansijskog upravljanja i kontrole i prate njegovu realizaciju na obrascima propisanim Pravilnikom o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine.*

4. *Zadužuje se Centralna harmonizacijska jedinica Federalnog ministarstva finansija da nastavi pružati podršku organizacijama u javnom sektoru u*

Federaciji BiH u procesu uspostave i razvoja finansijskog upravljanja i kontrole, u cilju ispunjavanja obaveza iz člana 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju.

5. *Ovaj zaključak stupa na snagu danom donošenja.*

Vezano za tačku 1. ovog Zaključka, isti je 03.07.2025. godine elektronskim putem dostavljen organizacijama javnog sektora uz informaciju o usvajanju Godišnjeg konsolidovanog izvještaja o funkcioniranju sistema FUK. KI FUK je nakon usvajanja također objavljen i na web stranici Federalnog ministarstva finansija i dostupan javnosti.

Vezano za realizaciju tačke 2. ovog Zaključka, obveznici primjene Zakona FUK vršili su unos podataka (elektronske mape procesa i elektronske registre rizika) u aplikaciju PIFC – Modul FUK, a CHJ im je u tom procesu pružala savjetodavnu i tehničku podršku. Zaključno sa 28.11.2025. ukupno 649 korisnika je unijelo podatke u aplikaciju PIFC-Modul FUK[14].

Po pitanju realizacije tačke 3. ovog Zaključka, CHJ FMF je realizirala praktične edukacije na temu izrade planova razvoja FUK kako bi korisnici na propisanim obrascima planirali razvoj FUK i pratili njegovu realizaciju u narednom ciklusu izvještavanja.

Vezano za realizaciju tačke 4. ovog Zaključka, CHJ je tokom 2025. godine nastavila pružati podršku organizacijama javnog sektora kako kroz edukacije, tako i kroz pružanje pojedinačne savjetodavne i tehničke podrške u vezi razvoja FUK i korištenja aplikacije PIFC, kao i putem konsultativnih pojedinačnih sastanaka sa koordinatorima za FUK na temu izrade mape procesa, registra rizika i ostalih aktivnosti za unapređenje sistema internih kontrola.

5. ZAKLJUČAK

KI FUK za 2025. godinu predstavlja deveti po redu konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema FUK na nivou Federacije BiH, izrađen u skladu sa važećim propisima i na osnovu godišnjih izvještaja o funkcioniranju sistema FUK za 2025. godinu koje je dostavilo ukupno 787 organizacija javnog sektora.

Svrha konsolidovanog izvještaja o FUK-u jeste informisati Vladu Federacije, korisnike javnih sredstava i građane o dostignutom nivou razvoja sistema internih kontrola u javnom sektoru Federacije, provedenim aktivnostima na unapređenju ovog sistema, kao i planiranim aktivnostima Federalnog ministarstva finansija i sektora CHJ usmjerenim ka uspostavljanju viših standarda kontrole u upravljanju javnim sredstvima te jačanju odgovornosti, zakonitosti i pravilnosti u njihovom korištenju. KI FUK za 2025. godinu predstavlja drugi konsolidovani izvještaj o funkcioniranju sistema FUK-a koji je u potpunosti izrađen na osnovu podataka unesenih u aplikaciju PIFC.

Unapređenje FUK-a u javnom sektoru odvija se kao kontinuiran proces u kojem organizacije javnog sektora neprestano razvijaju i jačaju svoje sisteme internih kontrola, s ciljem poboljšanja kvaliteta usluga koje pružaju korisnicima. Redovna godišnja samoprocjena FUK-a doprinosi tom procesu jer omogućava korisnicima da procijene trenutni

[14] Taj broj je 2023. godine iznosio 341, a 2024. godine 480.

nivo razvijenosti svojih sistema internih kontrola i koje aktivnosti trebaju poduzeti u budućem periodu radi daljeg unapređenja.

Dostavljeni podaci za 2025. godinu pokazuju napredak u razvoju sistema internih kontrola kod korisnika, uz i dalje prisutnu nejednaku razvijenost pojedinačnih segmenata COSO (pojedini segmenti, kao što je npr. Kontrolno okruženje, su dobro razvijeni, dok je stepen razvoja drugih segmenata poput Praćenje i procjena na niskom stepenu razvoja). Izvještaj za 2025. godinu pokazao je izraženiji napredak u segmentu Upravljanje rizicima u odnosu na ostale komponente COSO okvira. Takvi rezultati mogu se povezati sa pojačanim aktivnostima CHJ u prethodnom periodu, koje su bile usmjerene na jačanje kapaciteta korisnika kroz organizaciju praktičnih edukacija iz oblasti upravljanja rizicima, kao i kontinuirano pružanje savjetodavne podrške u primjeni relevantnih metodologija i zahtjeva Standarda internih kontrola u izradi registara rizika kod korisnika.

Federalno ministarstvo finansija i CHJ, kao nadležni sektor, nastavljaju provoditi aktivnosti na unapređenju sistema internih kontrola kod korisnika, u skladu sa Strategijom PIFC 2021-2027. kroz nastavak unapređenja praktične primjene regulatornog i metodološkog okvira za FUK, organizovanje edukacija iz oblasti FUK sa fokusom na praktičnu primjenu, te pružanje savjetodavne podrške svojim korisnicima u navedenom procesu. S obzirom na stalne regulatorne i druge promjene u društvenom i poslovnom okruženju, bit će neophodno i samostalno i u saradnji sa partnerskim organizacijama nastaviti ulagati daljnje napore u cilju usklađivanja sistema internih kontrola sa zahtjevima Standarda internih kontrola i time doprinijeti efikasnosti rada i poslovanja korisnika u javnom sektoru.

Fokus rada u narednom periodu, pored upravljanja rizicima bit će usmjeren posebno i na jačanje upravljačke odgovornosti kod organizacija javnog sektora, kvalitetu planiranja razvoja FUK, kao i na provjeru kvalitete finansijskog upravljanja i kontrole, u cilju stvaranja vjerodostojnije sveobuhvatne slike stanja sistema internih kontrola u javnom sektoru u Federaciji BiH kao adekvatne podloge za dalje poboljšanje rada i poslovanja.

Federalno ministarstvo finansija i unutar njega nadležna CHJ, ima ključnu ulogu u jačanju FUK u organizacijama javnog sektora u cilju transparentnog, odgovornog i efikasnog korištenja javnih sredstava. Pružanje podrške i usmjeravanje korisnika doprinosi uspostavi standardiziranih praksi, smanjenju rizika od nepravilnosti i jačanju povjerenja javnosti u rad javnog sektora, a takva podrška predstavlja temelj za izgradnju funkcionalnih sistema interne kontrole koji omogućavaju postizanje ciljeva javne politike i održivo upravljanje javnim finansijama.

Broj: 10-02-8-11058/25
Sarajevo, 11.06.2026. godine