

ГОДИШЊИ ИЗВЕШТАЈ О СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

за 2019. годину

ОПШТИ ДЕО

1. ОПШТИ ПОДАЦИ	
Подаци о кориснику јавних средстава	
Назив	
Адреса	
Web страница	
Јединствени број корисника јавних средстава (ЈБ КЈС) из Списка корисника јавних средстава Управе за трезор	
Укупан број систематизованих радних места предвиђен актом о унутрашњем уређењу и систематизацији радних места на дан 31. децембар	
Укупан број запослених на дан 31. децембар	
Укупан износ планираних расхода и издатака за извештајни период (у динарима)	
Име, презиме и назив радног места/функције руководиоца корисника јавних средстава	
2. Подаци о руководиоцу задуженом за финансијско управљање и контролу	
Име и презиме	
Назив радног места	
Телефон	
E-mail	

3. ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	
3.1. Да ли је именован руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу?	Да ☐ Не ☐
3.1.1. Ако је одговор ДА, навести датум и број одлуке/решења:	
3.1.2. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.2. Да ли је основана радна група којом руководи руководиоца задужен за финансијско управљање и контролу, и која ће се бавити питањима везаним за увођење и развој система финансијског управљања и контроле ?	Да ☐ Не ☐
3.2.1.. Ако је одговор ДА, навести датум, број и назив акта и састав радне групе:	
3.2.2. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.3. Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање система за финансијско управљање и контролу?	Да ☐ Не ☐
3.3.1. Ако је одговор ДА, навести датум и број акционог плана:	
3.3.2. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.4. Да ли су утврђени задаци лица задужених за финансијско управљање и контролу, радне групе, као и рокови за њихово извршење?	Да ☐ Не ☐
3.4.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.5. Да ли се за успостављање система за финансијско управљање и контролу користи Приручник за финансијско управљање и контролу, који је урађен у оквиру пројекта "RIFC и IA - фаза 2. – Министарство финансија"?	Да ☐ Не ☐

3.5.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.6. Да ли су руководиоци и запослени задужени за послове финансијског управљања и контроле присуствовали обукама из те области?	Да ☐ Не ☐
3.7. Да ли су сачињене мапе пословних процеса?	Да ☐ Не ☐
3.7.1. Ако је одговор ДА, навести датум и број документа којим су мапе усвојене:	
3.8. Да ли се започело са пописом и описом пословних процеса? (попуњава се само уколико није сачињена мапа пословних процеса)?	Да ☐ Не ☐
3.8.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.9. Навести најзначајније пословне процесе који нису прописани у писаном облику:	
3.10. Да ли је усвојена стратегија управљања ризиком?	Да ☐ Не ☐
3.10.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.11. Да ли је сачињен регистар ризика?	Да ☐ Не ☐
3.11.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	
3.12. Да ли су интерне контроле у пословним процесима успостављене узимајући у обзир најзначајније ризике?	Да ☐ Не ☐
3.12.1. Ако је одговор НЕ, образложити:	

УПИТНИК ЗА САМООЦЕЊИВАЊЕ ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ

ПИТАЊА		ДА	ДА – у највећем делу	ДА – делимично	НЕ – иницијално се уводе активности	НЕ	Уколико је одговор ДА, навести доказ/документ, или образложити; Уколико је одговор НЕ, укратко образложити
поени		5	4	3	2	1	
4. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ							
4.1.	Да ли постоји кодекс понашања на нивоу организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.2.	Да ли постоји процедура којом се обезбеђује да су сви запослени, али и остале заинтересоване стране, упознати са кодексом понашања?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.3.	Да ли постоји процедура за праћење одступања понашања од кодекса?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.4.	Да ли се спроводе мере у случају непоштовања кодекса?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.5.	Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.6.	Да ли је организација дефинисала јасна правила у вези са узбуњивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са преварама, грешкама у финансијском извештавању, уговарању, итд., као и неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање	☐	☐	☐	☐	☐	

	нетачних информација, итд.?						
4.7.	Да ли су руководиоци уверени да су процеси управљања ризицима, контролне активности и интерне ревизије корисни, односно да значајно доприносе остваривању циљева?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.8.	Да ли тело за надзор своју одговорност за надзор над системом интерних контрола реализује независно од руководства организације? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	☐	☐	☐	☐	☐	
4.9.	Да ли тело за надзор чине стручна лица са капацитетом да критички и детаљно врше одговарајући надзор над системом интерних контрола? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)	☐	☐	☐	☐	☐	
4.10.	Да ли су усвојени годишњи програми рада?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.11.	Да ли за свако радно место постоји детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.12.	Да ли су унутар организационе структуре дефинисане линије надлежности и одговорности?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.13.	Да ли је руководство организације успоставило и оценило одговарајуће линије извештавања унутар организације и према другим организацијама?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.14.	Да ли су утврђене мисија и визија организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.15.	Да ли су дефинисани и усвојени стратешки циљеви?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.16.	Да ли је усвојена кадровска политика?	☐	☐	☐	☐	☐	

4.17.	Да ли су утврђени нивои потребних знања и вештина за свако радно место?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.18.	Да ли су осмишљени општи план и приступ обукама запослених који су у складу са циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.19.	Да ли организација обезбеђује периодичну обуку како би осигурала да запослени буду упознати са својим дужностима и компетентни у области интерне контроле?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.20.	Да ли се врши редовно оцењивање компетенција запослених?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.21.	Да ли се проверавају квалификације, знања и претходно радно искуство кандидата за запослење?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.22.	Да ли је успостављен систем редовног оцењивања учинка/радне успешности запослених?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.23.	Да ли се запослени подстичу (награђивање и кажњавање) у складу са оствареним учинком/нивоом радне успешности?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.24.	Да ли руководство врши процену оптерећења којем су изложени запослени и прераспоређује прекомерно оптерећење како би се обезбедило да послови буду извршени у складу са циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
4.25.	Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о финансијском управљању и контроли и интерној ревизији?	☐	☐	☐	☐	☐	

4.26.	Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководилаца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате ономе ко их је именовао или им пренео одговорност?	☐	☐	☐	☐	☐	
УКУПНО – КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ							
5. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА							
5.1.	Да ли постоје дефинисани и усвојени оперативни циљеви?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.2.	Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.3.	Да ли се утврђују циљеви који су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени (по „S.M.A.R.T“ принципу)?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.4.	Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.5.	Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са утврђеним циљевима организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.6.	Да ли руководство дефинише циљеве екстерног извештавања који су у складу са релевантним законима и прописима, односно стандардима и оквирима релевантних екстерних организација?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.7.	Да ли су циљеви организације усаглашени са одговарајућим законима и прописима?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.8.	Да ли се регистар ризика редовно ажурира, у складу са потребама организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.9.	Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним	☐	☐	☐	☐	☐	

	пословним процесима?						
5.10.	Да ли су ризици утврђени у односу на дефинисане циљеве организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.11.	Да ли је извршена процена ризика?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.12.	Да ли постоји пракса редовног извештавања руководства о ризицима?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.13.	Да ли се стратешки и оперативни ризици разматрају на састанцима руководства?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.14.	Да ли руководиоци доносе одлуке у функцији управљања идентификованим ризицима (реакција на ризике – прихватање, избегавање, умањивање, подела ризика)?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.15.	Да ли ризици обухватају и ризике од преваре и корупције?	☐	☐	☐	☐	☐	
5.16.	Да ли организација има успостављене механизме за идентификацију и реаговање на ризике који су последица промена у екстерном окружењу (промена регулативе, тржишне промене итд.) односно интерној средини (промене у руководству, организационој структури, пословном моделу итд.)?	☐	☐	☐	☐	☐	
УКУПНО – УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА							
6. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ							
6.1.	Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлуке и рокове за завршетак посла, као и да ли су успостављени контролни механизми?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.2.	Да ли су у писаним процедурама	☐	☐	☐	☐	☐	

	узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности?						
6.3.	Да ли писане процедуре садрже описе свих контролних активности?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.4.	Да ли је обезбеђено да исто лице не обавља истовремено две ли више следећих дужности: предлагање, одобравање, извршавање и евидентирање пословних промена (наведено подразумева адекватно раздвајање дужности)?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.5.	Ако због величине организације није могуће обезбедити услове из претходног питања, да ли постоје механизми којима се то надокнађује (нпр. појачана контрола или надзор)?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.6.	Да ли у оквиру организације постоје поступци и правила којима је осигурана безбедност информација?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.7.	Да ли је обезбеђено да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције, итд.)?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.8.	Да ли је организација успоставила контролне механизме у оквиру процедура које регулишу процесе прибављања, развоја и одржавања технолошке инфраструктуре?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.9.	Да ли постоје поступци и правила који гарантују сигурност ИТ система (лозинке се редовно мењају, ограничен приступ ИТ подацима, бекап података итд.)?	☐	☐	☐	☐	☐	
6.10.	Да ли организација обавља периодичну ревизију политика и процедура контролних активности како би осигурала њихову константну	☐	☐	☐	☐	☐	

	релевантност и унапређивање?						
6.11.	Да ли се у организацији предузимају корективне радње у функцији отклањања уочених недостатака у систему интерних контрола?	☐	☐	☐	☐	☐	
УКУПНО – КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ							
7. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА							
7.1.	Да ли је руководство организације идентификовало и јасно дефинисало потребе релевантних лица за информацијама?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.2.	Да ли систем информација и комуникација омогућава праћење остваривања утврђених циљева и спровођење ефикасног надзора над послом у организацији?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.3.	Да ли је обезбеђен ефикасан и ефикасан систем писане, електронске и вербалне комуникације, који запосленима омогућава да добију информације неопходне за обављање посла?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.4.	Да ли се редовно сачињавају извештаји за руководство (остваривање прихода, извршење финансијских и других планова, расположива средства, обавезе, потраживања, итд.)?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.5.	Да ли руководиоци добијају информацију о расположивим средствима за реализацију активности за које су они надлежни?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.6.	Да ли постоји редовна комуникација између руководства и тела за надзор (управног/надзорног одбора), како би се обезбедило да обе стране располажу одговарајућим информацијама за вршење својих улога? (одговарају корисници јавних средстава који имају тело за надзор)?	☐	☐	☐	☐	☐	

7.7.	Да ли је осигурана транспарентност и благовременост информација према екстерним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на web сајту и сл.)?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.8.	Да ли руководство организације добија и разматра информације које потичу из екстерних извора, а тичу се идентификације трендова, новонасталих околности итд., а који могу значајно утицати на остваривање циљева?	☐	☐	☐	☐	☐	
7.9.	Да ли се анализирају постојеће процедуре и методе које се користе у екстерној комуникацији?	☐	☐	☐	☐	☐	
УКУПНО – ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА							
8. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА							
8.1.	Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који му омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који је одговорно?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.2.	Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.3.	Да ли се редовно прати остваривање циљева организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.4.	Да ли се анализирају узроци евентуалног одступања од утврђених циљева организације?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.5.	Да ли руководилац прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?	☐	☐	☐	☐	☐	

8.6.	Да ли се спроводе препоруке екстерне ревизије?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.7.	Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.8.	Да ли су извештаји интерне и екстерне ревизије доступни запосленима у областима на које се извештаји односе?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.9.	Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.10.	Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система финансијског управљања и контроле?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.11.	Да ли се спроводе одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом?	☐	☐	☐	☐	☐	
8.12.	Да ли сте образовали ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле?	☐	☐	☐	☐	☐	
УКУПНО – ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА							
УКУПНО							

КЉУЧНИ ПРОБЛЕМИ И СЛАБОСТИ У УСПОСТАВЉАЊУ И РАЗВОЈУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ:

1. По појединим елементима „COSO“ оквира (контролно окружење, управљање ризицима, контролне активности, информације и комуникација, праћење/надзор и процена):
2. По појединим пословним процесима и активностима (нпр. јавне набавке, финансијски послови, надзор над органима у саставу, однос директних и индиректних буџетских корисника...):

3. Остало (нпр. проблеми са људским ресурсима, недовољна информисаност и посвећеност руководства, слаба примена преноса овлашћења и одговорности...):

ПЛАНИРАНЕ АКТИВНОСТИ ЗА ДАЉИ РАЗВОЈ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ УНУТАР ВАШЕГ ОРГАНА/ОРГАНИЗАЦИЈЕ:

ПРЕДЛОГ АКТИВНОСТИ ЗА СИСТЕМСКО УНАПРЕЂЕЊЕ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ (нпр. измена прописа, израда упутстава и алата, измене у извештавању...):

ПРЕДЛОГ ТЕМА ЗА ОБУКЕ ИЗ ОБЛАСТИ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ:

(потпис руководиоца задуженог
за финансијско управљање и контролу)¹

(потпис руководиоца
корисника јавних средстава и печат)²

¹ Не попуњавати у електронској форми

УПУТСТВО ЗА ПОПУЊАВАЊЕ УПИТНИКА
(за одређена питања која захтевају појашњење)

3. ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

3.3. Да ли је донет акциони план (план активности) за успостављање система за финансијско управљање и контролу?

Акциони план односно план активности за потребе овог извештавања сматра се било који интерни документ који је руководилац организације усвојио којим би требало приказати све планиране активности везане за процес успостављања или развоја система финансијског управљања и контроле. Ту су представљене и обједињене активности целе организације у циљу успостављања или даљег развоја свих елемената „COSO“ оквира. Појам акциони план за ове потребе не треба посматрати као саставни део стратегија чије је усвајање дефинисано Законом о планском систему.

4. КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ:

Контролно окружење представља основу система интерне контроле. Подразумева „културу“ и својствено је сваком кориснику; дефинише целокупан однос запослених према утврђивању и остваривању циљева, управљању ризицима и интерним контролама, као и интерној ревизији. На контролно окружење утичу пре свега етичке вредности, лични и професионални интегритет свих запослених, писана правила и пракса везана за људске ресурсе, филозофија и начин рада, организациона структура (начин на који руководиоци додељују одговорности и овлашћења, као и утврђивање линија извештавања), став руководиоца и запослених према надзору.

4.2. Да ли постоји процедура којом се обезбеђује да су сви запослени, али и остале заинтересоване стране, упознати са кодексом понашања?

Појам заинтересоване стране у овом смислу представљају лица/организације која су на неки начин укључена у рад организације или су део пословног процеса. Заинтересоване стране могу бити: купци, добављачи, разна удружења, медији и др. организације. Оне најчешће, директно или индиректно, имају утицај на рад организације или неки његов процес, па из тог разлога и они морају бити упознати са културом пословања и кодексом понашања.

4.3. Да ли постоји процедура за праћење одступања понашања од кодекса?

Одговор ДА је могућ уколико постоји интерни акт или друга писана смерница руководства која прописује правила за праћење одступања понашања од кодекса. Наведите одговарајуће документе који поткрепљују вашу тврдњу у коментарима.

4.5. Да ли постоје правила којима се дефинишу потенцијални сукоби интереса и начин поступања?

Одговор ДА је могућ уколико постоје правила дефинисана у оквиру неког екстерног или интерног акта, и уколико постоје, треба навести назив, број и датум документа

4.6. Да ли је организација дефинисала јасна правила у вези са узбуњивањем како би било могуће пријавити сумње у вези са преварама, грешкама у финансијском извештавању, уговарању, итд., као и неправилно руковање опремом, лажно приказивање и давање нетачних информација, итд.?

Одговор ДА је могућ уколико је организација усвојила интерни акт који детаљније разрађује интерна правила у вези са Законом о заштити узбуњивача. Потребно је навести назив, број и датум акта.

4.8. Да ли тело за надзор своју одговорност за надзор над системом интерних контрола реализује независно од руководства организације?

Одговор ДА је могућ уколико организација/институција има своје тело за надзор, попут управног или надзорног одбора. У том случају је потребно навести назив тела за надзор.

4.11. Да ли за свако радно место постоји детаљан опис послова, овлашћења и одговорности?

Да ли, у оквиру акта којим се уређује унутрашња организација и систематизација радних места запослених, постоји детаљан опис послова, овлашћења и одговорности за свако радно место?

4.12. Да ли су унутар организационе структуре дефинисане линије надлежности и одговорности?

Навести да ли постоји акт на основу којег се руководиоцима различитих нивоа лично додељује право, одговорност и надлежност за доношење одлука и остваривање резултата, од стране онога ко их је именовао и коме одговарају. Руководство треба да делегира овлашћења и одговорност на нивоу целе организације. Оно је одговорно за организовање овлашћења и одговорности међу различитим функцијама са циљем да се у разумној мери обезбеди уверавање да су пословне активности у складу са организационим циљевима.

4.13. Да ли је руководство организације успоставило и оценило одговарајуће линије извештавања унутар организације и према другим организацијама?

У складу са додељеним овлашћењима и одговорностима, у организацији се успоставља надзор и линије извештавања, како унутар тако и према другим организацијама о оствареним циљевима организације.

Одговор је ДА уколико је у организацији јасно успостављена линија извештавања имајући у виду да је потребно да сви запослени буду свесни својих дужности и одговорности, као и да знају меру у којој су они одговорни за активности и да о својим активностима извештавају више руководство.

4.14. Да ли је утврђена мисија и визија организације?

Уколико је одговор ДА, навести назив акта у коме је то дефинисано као и број и назив акта.

4.15. Да ли су дефинисани и усвојени стратешки циљеви?

Треба навести да ли постоји стратешки документ (документи) усвојен од стране надлежног органа, у коме су дефинисани стратешки циљеви корисника јавних средстава. Уколико постоји, навести назив, број и датум документа.

4.16. Да ли је усвојена кадровска политика?

Кадровска политика одражава очекивања о компетенцијама запослених неопходних за остваривање циљева. Ту се образлажу профили кадрова и разлози зашто су ти кадрови потребни. Предвиђају се будуће потребе и разматра могући професионални развој кадрова. У том смислу, потребно је навести документ којим се дефинише кадровска политика.

4.17. Да ли су утврђени нивои потребних знања и вештина за свако радно место?

Да ли је донет акт о унутрашњој организацији и систематизацији радних места са описом послова, бројем извршилаца са организационом шемом, условима у погледу стручне спреме, потребних вештина и радног стажа.

4.21. Да ли се проверавају квалификације, знања и претходно радно искуство кандидата за запослење?

Проверавање у овом смислу подразумева и валидност поднетих исправа (нпр. да ли су дипломе/сертификати издати од стране акредитованих институција).

4.24. Да ли руководство врши процену оптерећења којем су изложени запослени и прераспоређује прекомерно оптерећење како би се обезбедило да послови буду извршени у складу са циљевима организације?

Ако је одговор ДА, потребно је објаснити на који начин то руководство врши.

4.25. Да ли у организацији постоји обавеза редовног извештавања о финансијском управљању и контроли и интерној ревизији?

Редовно извештавање у овом смислу значи да ли је у оквиру организације успостављено извештавање руководства о достигнутом степену и даљем развоју система финансијског управљања и контроле и интерне ревизије. То извештавање треба да је у писаној форми и може да укључи упитник за самооцењивање (попут упитника које је предложила Централна јединица за хармонизацију) и извештаје интерне ревизије, али и друге облике извештавања које је увела организација.

4.26. Да ли је успостављен ефективан механизам одговорности руководиоца свих нивоа за своје одлуке, поступке и резултате ономе ко их је именовао или им пренео одговорност?

Навести да ли постоји акт на основу којег се руководиоцима различитих нивоа лично додељује право, одговорност и надлежност за доношење одлука и остваривање резултата, од стране онога ко их је именовао и коме одговарају.

5. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА:

Организација мора дефинисати јасне пословне циљеве који се могу мерити, идентификовати све ризике који могу угрожити остваривање тих циљева и утврдити адекватне мере за управљање ризицима. Организација мора имати јасно дефинисане циљеве који су међусобно повезани и усклађени са општом пословном стратегијом организације и њеним буџетом. Циљеви морају бити мерљиви, а руководиоци одговорни за представљање тих циљева свим запосленим.

5.1. Да ли постоје дефинисани и усвојени оперативни циљеви?

Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују ваше наводе.

5.2. Да ли је успостављена веза између стратешких и оперативних циљева?

Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују ваше наводе.

5.3. Да ли се утврђују циљеви који су конкретни, мерљиви, оствариви, релевантни и временски ограничени?

Утврђивање циљева представља смернице за оно што организација треба да оствари и обезбеђује да сви учесници јасно знају шта се од њих очекује. Најбољи резултати се постижу ако су циљеви: конкретни – када наводе оно што би требало да се оствари; мерљиви – омогућују мерење остварених резултата; остварљиви – када се утврђени циљеви могуће реализовати; релевантни – када су повезани са ширим циљевима и њихово остваривање креира вредност; временски ограничени – када је дефинисан рок у коме треба остварите утврђене циљеве. „SMART“ – реч на енглеском значи мудар, паметан, а акроним „S.M.A.R.T.“ се састоји од енглеских речи „Specific-Measurable-Achievable-Relevant-Timely” (Специфичан - Мерљив – Остварив –Релевантан - Временски дефинисан).

5.4. Да ли су руководиоци и запослени упознати са стратешким и оперативним циљевима организације?

Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују ваше наводе (записнике, годишње дискусије са запосленима, итд.).

5.5. Да ли су приходи и расходи пројектовани и планирани у складу са циљевима организације?

Да ли су за спровођење утврђених циљева, који проистичу из стратегија, акционих планова, закона и подзаконских аката, одређена потребна средства?

5.6. Да ли руководство дефинише циљеве екстерног извештавања који су у складу са релевантним законима и прописима, односно стандардима и оквирима релевантних екстерних организација?

Приликом оцењивања у вези са овим питањем потребно је пре свега водити рачуна коме су намењени одређени извештаји који се креирају. Циљеви екстерног извештавања морају бити усаглашени са законима, прописима, одговарајућим принципима (рачуноводственим принципима/стандардима у случају екстерног финансијског извештавања), стандардима релевантних екстерних организација. Ниво прецизности и тачности се прилагођава потребама корисника информација, а према критеријумима које дефинишу релевантне треће стране. Разликоваће се извештаји који се креирају за ширу јавност, медије, стручне и међународне организације и институције итд.

5.7. Да ли су циљеви организације усаглашени са одговарајућим законима и прописима?

Да ли постоје процедуре за праћење релевантне законске регулативе, односно механизми који обезбеђују да захтеви који су дефинисани законима и прописима буду инкорпорирани у циљеве организације (нпр. Закон о заштити животне средине може налагати да организација дефинише циљеве о смањивању емисије штетних материја, итд.).

5.8. Да ли се регистар ризика редовно ажурира, у складу са потребама организације?

Регистар ризика се мора редовно ажурирати, у складу са свим интерним и екстерним променама које утичу на организацију. У случају да је одговор ДА, навести акт којим се ово ажурирање налаже.

5.9. Да ли су идентификовани ризици повезани са кључним пословним процесима и циљевима организације?

Ризици који утичу на остваривање циљева организације морају бити идентификовани и повезани са кључним пословним процесима. Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују ваше наводе.

5.11. Да ли је извршена процена ризика?

Неопходно је проценити вероватноћу реализације свих ризика и њихове последице. Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују ваше наводе.

5.13. Да ли се стратешки и оперативни ризици редовно разматрају на састанцима руководства?

Један од кључних задатака руководиоца јесте управљање ризицима, тако да би стратешки, али и оперативни ризици, требало да буду редовна тема разматрања на састанцима руководства.

5.16. Да ли организација има успостављене механизме за идентификацију и реаговање на ризике који су последица промена у екстерном окружењу (промена регулативе, тржишне промене итд.) односно интерној средини (промене у руководству, организационој структури, пословном моделу итд.)?

Чести узроци појаве ризика су промене у интерном и екстерном окружењу и у том смислу овде треба навести да ли постоји неки интерни акт или интерна правила (механизми) којима се омогућава идентификовање и реаговање у случају појаве ризика из интерног или екстерног окружења.

6. КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ:

Контролне активности су писана правила и принципи, процедуре и друге мере које су успостављене ради остваривања циљева организације и свођења ризика на прихватљив ниво.

6.1. Да ли су за пословне процесе припремљени детаљни описи, укључујући и ток документације, кораке у доношењу одлука, рокове за завршетак посла, као и да ли су успостављени контролни механизми? Све основне процедуре организације морају да буду у форми интерног акта (правилници, упутства, стандарди...) и доступне свим запосленима.
6.2. Да ли су у писаним процедурама узети у обзир ризици који се односе на конкретне активности? У писаним процедурама треба да буду уграђене контролне активности, које су засноване на процени ризика, са циљем да га умање.
6.3. Да ли писане процедуре садрже описе свих контролних активности? Писане процедура и дијаграми морају укључити и преглед контролних тачака, односно описе контролних активности. Процеси морају бити дефинисани према одговарајућим критеријумима интерних контрола, као што су подела дужности, двоструки потписи, накнадне контроле, евидентирање одступања, континуитет посла, промене радних места уколико су ризична, или успостављање додатних контрола.
6.5. Ако због величине организације није могуће обезбедити услове из претходног питања, да ли постоје механизми којима се то надокнађује (нпр. појачана контрола или надзор)? Уколико због недовољног броја запослених подела дужности није могућа, треба обезбедити неке друге контроле, као нпр. двоструко потписивање, накнадна контрола, контрола уз помоћ софтвера ако је то могуће итд.
6.6. Да ли у оквиру организације постоје поступци и правила којима је осигурана безбедност информација? Уколико је одговор ДА, потребно је навести назив акта којим су дефинисана ова правила? Под информацијама се овде сматрају сви важни подаци или документи који чине неку информацију без обзира да ли су у електронском или неком другом облику.
6.7. Да ли је обезбеђено да искључиво овлашћене особе могу приступити материјалним, финансијским и другим ресурсима (подаци, евиденције, итд.)? Запослени морају користити шифре за приступ компјутерским програмима и редовно их мењати. Рад са документима мора бити у складу са прописима о чувању и обезбеђивању утврђеног нивоа поверљивости.
6.8. Да ли је организација успоставила контролне механизме у оквиру процедура које регулишу процесе прибављања, развоја и одржавања технолошке инфраструктуре? Такве процедуре са контролним механизмима би требало да обезбеде сврсисходност технолошке инфраструктуре (ИТ система, итд), набавку одговарајуће опреме, њену поузданост током експлоатације и предвиђање неопходних унапређења у складу са новонасталим захтевима и ризицима.
7. ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈА: Систем информација и комуникација омогућава прикупљање и размену информација како из интерних тако и из екстерних извора, које су потребне за управљање, спровођење и надзор над послом. Организација мора имати утврђене процедуре и безбедне опције за пренос информација и комуникацију у виду редовних и хитних састанака, извештаја радних група, прикупљање и управљање подацима, информације запослених о неправилностима итд. Поред тога, треба обезбедити комуникацију запослених са највишим нивоима, тако да запослени имају адекватне информације на располагању како би лакше обављали своје задатке.

7.7. Да ли је осигурана транспарентност и благовременост информација према екстерним заинтересованим странама (кључни документи су објављени на веб сајту и сл.)?

*екстерне заинтересоване стране - Појам екстерне заинтересоване стране у овом смислу представљају трећа лица/организације која су на неки начин заинтересована за рад организације. То могу бити: купци, добављачи, разна удружења, медији и др.

7.9. Да ли се анализирају постојеће процедуре и методе које се користе у екстерној комуникацији?

Потребно је с времена на време анализирати ефективност и ефикасност успостављене комуникације (нпр. у појединим случајевима је ефикасније комуникацију спроводити електронским путем).

8. ПРАЋЕЊЕ (НАДЗОР) И ПРОЦЕНА:

Процес управљања ризицима, односно систем финансијског управљања и контроле, треба редовно пратити и оцењивати његову ефикасност и ефективност. На основу тога у послу организације и њеном окружењу треба спроводити неопходне промене. Основни задатак интерне ревизије јесте оцена функционисања система финансијског управљања и контроле, извештавање о слабостима и давање препорука за унапређење. Поред интерне ревизије, систем финансијског управљања и контроле може се пратити и кроз процес самооцењивања, као и подношење извештаја екстерним институцијама о евентуалним неправилностима, као и кроз друге врсте размене информација.

8.1. Да ли је од стране највишег руководства успостављен систем праћења и извештавања који му омогућава добијање редовних извештаја о функционисању система финансијског управљања и контроле за који је одговорно?

Навести да ли је у оквиру постојећег система информисања руководства јасно дефинисан механизам добијања редовних извештавања о функционисању система финансијског управљања и контроле.

8.2. Да ли је успостављена структура извештавања која омогућава објективност и независност интерне ревизије?

Навести да ли је функција интерне ревизије организована у складу са захтевима из релевантних прописа.

8.5. Да ли руководилац прихвата и спроводи препоруке интерних ревизора?

Навести да ли организација ажурно реагује на препоруке интерне ревизије мењајући систем финансијског управљања и контрола на одговарајући начин.

8.6. Да ли се спроводе препоруке екстерне ревизије?

Навести да ли организација ажурно реагује на препоруке екстерне ревизије мењајући систем финансијског управљања и контрола на одговарајући начин.

8.7. Да ли се прати извршење препорука које дају екстерни и интерни ревизори?

Наведите да ли постоји лице задужено за праћење извршења препорука екстерних и интерних ревизора и за дефинисање мера које треба предузети, као и да ли се утврђују рокови за њихово спровођење?

8.9. Да ли је успостављена процедура која омогућава запосленима да информишу руководство о уоченим слабостима у систему интерних контрола?

Наведите да ли је прописано кога треба обавестити у случају одсуства интерне контроле, неадекватности, односно када се постојеће контроле не примењују. Наведите у коментарима одговарајуће документе који потврђују вашу изјаву.

8.10. Да ли се прати реализација активности из акционог плана за успостављање и развој система за финансијско управљање и контролу? (Попуњавају само корисници јавних средстава који имају акциони план)

Навести да ли се сачињавају извештаји о реализацији активности предвиђених акционим планом и да ли се разматрају на највишем нивоу руковођења.

8.11. Да ли се спроводе одређене мере у случају неизвршавања активности предвиђених акционим планом? (Попуњавају само корисници јавних средстава који имају акциони план)

Уколико се спроводе, потребно је да наведете конкретне спроведене мере, односно да упутите на документа која такву тврдњу доказују. Уколико је одговор негативан, образложите га .

8.12. Да ли сте образовали ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле?

Руководилац корисника јавних средстава може да образује ревизорски одбор, као саветодавно тело за питања интерне контроле. Наведите у коментарима одговарајућа документа која потврђују вашу изјаву.