



CRNA GORA
MINISTARSTVO FINANSIJA

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O
UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNjim KONTROLAMA
U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE
ZA 2024. GODINU**

Podgorica, jun 2025. godine

REZIME

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2024. godinu, u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, kao ključno tijelo za koordinaciju i harmonizaciju ovih oblasti.

Konsolidovani izvještaj je pripremljen na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave o:

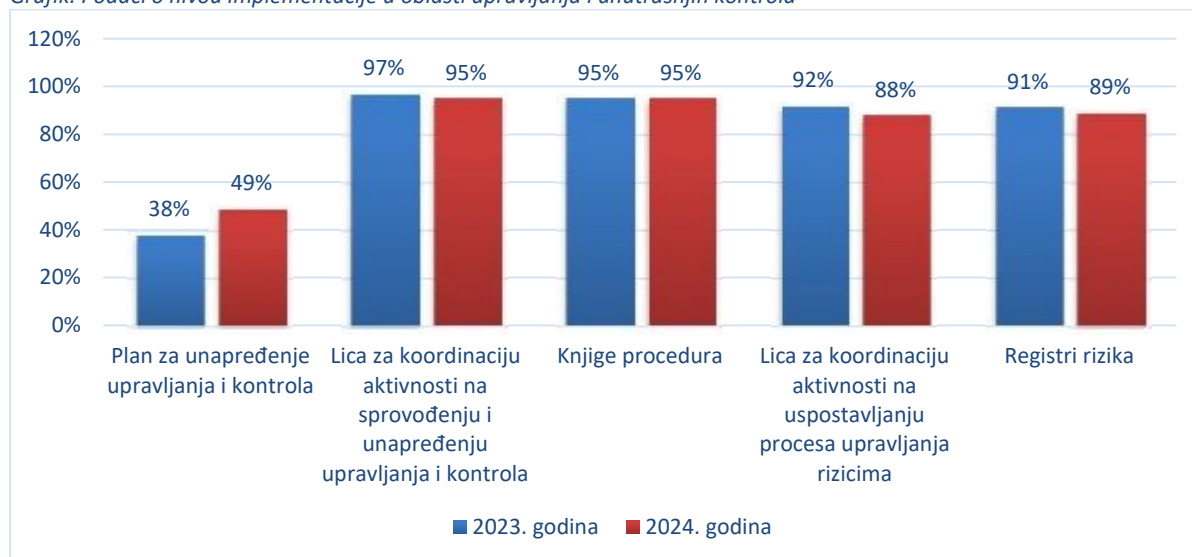
- preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola,
- radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije, i
- obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare.

Svrha Konsolidovanog izvještaja za 2024. godinu je pružanje informacija o stanju u oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije u izvještajnom periodu, odnosno o ostvarenom napretku u ovim oblastima, uočenim slabostima, kao i definisanje koraka za dalje unapređenje.

U izvještaju je data ocjena stanja na osnovu informacija koje su dostavili korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave, kao i analiza koje je sproveo Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Osim navedenog, izvještaj sadrži i nalaze iz SIGMA monitoring izvještaja i Izvještaja Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji. Takođe, izvještaj sadrži i informacije o realizaciji zaključaka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju, kao i o sprovedenim aktivnostima utvrđenim u Strategiji reforme javne uprave i Programa upravljanja javnim finansijama.

U oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole regulatorni okvir je uspostavljen ali implementacija i dalje nije na zadovoljavajućem nivou. Korisnici sredstava budžeta još uvijek u potpunosti ne razumiju značaj unutrašnje kontrole, pa se aktivnosti uglavnom svode na imenovanje lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, kao i lica za koordinaciju procesa upravljanja rizicima, donošenje internih pravila i registra rizika, što je prikazano na narednom grafiku.

Grafik: Podaci o nivou implementacije u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola



Međutim, i pored nastalih izazova tokom implementacije, Ministarstvo finansija je tokom 2024. godine sprovodilo aktivnosti na unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole. Aktivnosti su bile usmjerene na pružanje podrške, održavanje obuka i sagledavanje kvaliteta postojećeg stanja u određenim oblastima, kao i davanje preporuka za dalje unapređenje.

U oblasti uspostavljanja i razvoja unutrašnje revizije, aktivnosti su bile usmjerene na dalje unapređenje regulatornog okvira, posebno u dijelu pripreme novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, uspostavljanju jedinica za unutrašnju reviziju u skladu sa izmjenama Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave, organizovanje i održavanje kontinuirane obuke sa naglaskom na primjenu novih Globalnih standarda unutrašnje revizije, kao i na sertifikaciju unutrašnjih revizora.

Tokom 2024. godine došlo je povećanja broja obavljenih revizija u odnosu na 2023. godinu za 10,8% iako je broj unutrašnjih revizora ostao na istom nivou. Takođe ohrabruje povećanje stope implementacije preporuka unutrašnje revizije u odnosu na prethodnu godinu, kao i veći procenat preporuka koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac. Kontinuirani napredak bilježi se u dijelu jačanja kapaciteta unutrašnjih revizora kroz obuke i sertifikaciju unutrašnjih revizora i kontinuiranu profesionalnu edukaciju koju Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, što je potvrđeno u SIGMA Monitoring izvještaju objavljenom početkom 2025. godine.

Godina	Broj revizora	Broj revizora Povećanje/smanjenje u %	Broj revizija	Broj revizija Povećanje/smanjenje u %	Date preporuke	Broj datih preporuka Povećanje/smanjenje u %
2013	46		101		419	
2014	60	↗ 30,4%	114	↗ 12,9%	454	↗ 8,4%
2015	71	↗ 18,3%	140	↗ 22,8%	600	↗ 32,2%
2016	77	↗ 8,5%	160	↗ 14,3%	710	↗ 18,3%
2017	78	↗ 1,3%	140	↘ 12,5%	703	↘ 1,0%
2018	84	↗ 7,7%	133	↘ 5,0%	634	↘ 9,8%
2019	84	=	156	↗ 17,3%	777	↗ 22,6%
2020	87	↗ 3,6%	107	↘ 31,4%	519	↘ 33,2 %
2021	90	↗ 3,4%	89	↘ 16,8%	514	↘ 0,9%
2022	89	↘ 1,1%	97	↗ 9,0%	453	↘ 11,9%
2023	87	↘ 2,2%	111	↗ 14,4%	552	↗ 21,9%
2024	87	=	123	↗ 10,8%	806	↗ 46%

U cilju ostvarivanja politike zadržavanja unutrašnjih revizora i dodatnog zapošljavanja, Ministarstvo finansija je nastavilo sa preduzimanjem aktivnosti na obezbjeđivanju mogućnosti za ostvarivanje dodataka na osnovnu zaradu raspoređenim unutrašnjim revizorima. Naime, od septembra 2023. godine svi unutrašnji revizori raspoređeni kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou imaju mogućnost za povećanje zarada do 30 odsto u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima ("Službeni list Crne Gore", br. 96/2023). Ministarstvo finansija smatra da će uvođenje ove mjere motivisati unutrašnje revizore za kvalitetnije obavljanje poslova i vidi ovu mjeru kao odgovarajuće rješenje za politiku zadržavanja unutrašnjih revizora.

Ocjena sistema upravljanja, unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije

Na osnovu podataka dobijenih iz godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola i izvještaja o radu unutrašnje revizije, nalaza datih u SIGMA monitoring izvještaju i Izvještaju Evropske komisije o napretku, Ministarstvo finansija daje opštu ocjenu sistema upravljanja i unutrašnje kontrole:

- U posljednje dvije godine u većini ministarstava je ostvaren napredak u delegiranju ovlašćenja. Međutim, implementacija upravljačke odgovornosti i dalje ostaje najveći izazov u javnom sektoru, pa će Ministarstvo finansija kontinuirano raditi na unapređenju ovog koncepta.
- Registri rizika su uspostavljeni kod skoro svih korisnika sredstava budžeta, ali je potrebno dalje unapređenje ovog procesa u dijelu strateškog planiranja.
- Upravljanje nepravilnostima i prevarama iako formalno uspostavljeno, zahtijeva značajna poboljšanja kako bi postalo i operativno.

- Samoocjena unutrašnjih kontrola se sprovodi, ali je neophodno dalje jačati kapacitete za njeno sprovođenje.
- Program obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru sprovodi se uspješno.
- Program sertifikacije i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora funkcionišu na visokom nivou.
- Došlo je do napretka u pogledu funkcionisanja unutrašnje revizije u skladu sa standardima unutrašnje revizije.
- Preduzete su značajne aktivnosti u cilju edukacije unutrašnjih revizora za implementaciju novih Globalnih Standarda unutrašnje revizije koji su stupili na snagu u januaru 2025. godine.
- Dalje napredovanje centralizovanih jedinica za unutrašnju reviziju koje obavljaju unutrašnju reviziju EU fondova u javnom sektoru, reviziju informacionih sistema, odnosno reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.
- Povećanje u stopi implementacije preporuka unutrašnje revizije u odnosu na 2023. godinu.
- Proporuke unutrašnje revizije se više fokusiraju na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanja vrijednosti za novac.
- Kadrovsko popunjavanje jedinica za unutrašnju reviziju kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou predstavlja dugoročni izazov koje zahtijeva dodatno unapređenje.
- Rukovodioci još uvijek nedovoljno razumiju značaj unutrašnje revizije za ostvarivanje poslovnih ciljeva korisnika sredstava budžeta.

Potrebno je dodatno ojačati svijest rukovodilaca o njihovoj odgovornosti za ostvarivanje ciljeva, pri čemu ključni fokus treba da bude na precizno definisanim dužnostima i ovlaštenjima, kako bi se osiguralo odgovorno, transparentno i efikasno upravljanje. Upravljanje rizicima bi trebalo da postane integralni dio upravljanja. Na taj način, subjekti u javnom sektoru mogu proaktivno upravljati izazovima.

1. UVOD

1.1. Način i metodologija izrade izvještaja

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2024. godinu (u daljem tekstu: Konsolidovani izvještaj) u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija.

Konsolidovani izvještaj je pripremljen na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave o:

- preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola,
- radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije, i
- obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare.

1.2. Svrha

Svrha Konsolidovanog izvještaja je pružanje informacija o stanju u oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije u izvještajnom periodu, odnosno o ostvarenom napretku u implementaciji u ovim oblastima, uočenim slabostima, kao i definisanje koraka za dalji napredak.

Konsolidovani izvještaj sadrži informacije o aktivnostima koje su tokom 2024. godine preduzeli korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave, kao i Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Osim navedenog, izvještaj sadrži informacije koje se odnose na praćenje preporuka datih u Izvještaju Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji i preporuka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju.

Konsolidovani izvještaj sadrži i priloge sa podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja i izvode iz registara koje vodi Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola.

2. REALIZACIJA ZAKLJUČAKA KONSOLIDOVANOG IZVJEŠTAJA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNjim KONTROLAMA U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE ZA 2023. GODINU

Vlada Crne Gore je, na sjednici od 27. juna 2024. godine, razmatrala i usvojila Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Crne Gore za 2023. godinu i donijela sljedeće zaključke:

1. Zadužuju se svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore da sprovedu samoocjenu unutrašnjih kontrola i da o ostvarenim rezultatima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2024. godine.

Realizacija zaključka: Zaključak je realizovalo 29% korisnika sredstava budžeta Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

2. Preporučuje se svim korisnicima sredstava budžeta lokalne samouprave da sprovedu samoocjenu unutrašnjih kontrola i da o ostvarenim rezultatima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2024. godine.

Realizacija zaključka: Zaključak je realizovalo 16% korisnika sredstava budžeta lokalne samouprave Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta lokalne samouprave nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

3. Zadužuje se Ministarstvo finansija da o zaduženju iz tačke 1 i preporuci iz tačke 2 ovih zaključaka obavijesti sve korisnike budžeta Crne Gore i sve korisnike budžeta lokalne samouprave.

Realizacija zaključka: Ministarstvo finansija je realizovalo zaključak. Upućen je dopis korisnicima budžeta Crne Gore i korisnicima budžeta lokalne samouprave o obavezi sprovođenja samoocjene unutrašnje kontrole.

4. Zadužuje se Ministarstvo finansija da u cilju unapređenja procesa upravljanja rizicima u saradnji sa Upravom za ljudske resurse organizuje obuke za pojedinačna ministarstva.

Realizacija zaključka: Ministarstvo finansija je u saradnji sa Upravom za ljudske resurse organizovalo pojedinačne obuke za ministarstva na temu „Upravljanje rizicima”. Zaključno sa 2024. godinom obuke su organizovane za Ministarstvo vanjskih poslova i Ministarstvo odbrane.

5. Zadužuju se korisnici sredstava budžeta Crne Gore da odrede predstavnike koji će prisustvovati obukama u skladu sa Programom obuke za sticanje i unapređenje znanja vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.

Realizacija zaključka: Realizacija zaključka je u nadležnosti korisnika sredstava budžeta.

6. Preporučuje se svim korisnicima budžeta lokalne samouprave da odrede predstavnike koji će prisustvovati obukama u skladu sa Programom obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.

Realizacija zaključka: Realizacija zaključka je u nadležnosti korisnika sredstava budžeta.

7. Zadužuju se ministri da sagledaju mogućnosti za delegiranjem ovlašćenja i da, shodno procjeni, rješenjem prenesu ovlašćenja visoko rukovodnom kadru za donošenje odluka, odnosno potpisivanje akata iz nadležnosti djelokruga rada organizacionih jedinica kojima rukovode.

Realizacija zaključka: Na osnovu informacija koje su dostavljene Ministarstvu finansija, zaključak su realizovali: Ministarstvo pravde, Ministarstvo finansija, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo kulture i medija, Ministarstvo pomorstva, Ministarstvo saobraćaja, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo turizma, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo energetike, Ministarstvo evropskih poslova i Ministarstvo dijaspore.

8. Zadužuje se Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore da izvrši popunjavanje sistematizovanih radnih mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju i o tome obavijesti Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2024.godine.

Realizacija zaključka: Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore nije obavijestio Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka do kraja 2024. godine.

9. Zadužuje se Ministarstvo unutrašnjih poslova da preduzme aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o pome obavijesti Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2024.godine.

Realizacija zaključka: Ministarstvo unutrašnjih poslova je realizovalo navedeni zaključak i popunilo radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju.

10. Zadužuje se Ministarstvo pravde, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo turizma, ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo energetike i rudarstva, Poreska uprava, Uprava carina, Uprava za nekretnine, Uprava za državnu imovinu, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja i Zavod za zapošljavanje Crne Gore, da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2024.godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

Realizacija zaključka: Ministarstvo zdravlja je djelimično ispunilo zaključak i popunilo radno mjesto mlađeg unutrašnjeg revizora. Ostale institucije nijesu realizovale zaključak.

11. Preporučuje se opštinama Nikšić i Plav da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2024.godine.

Realizacija zaključka: Opštine Nikšić je realizovala navedeni zaključak i popunila radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju, dok opština Plav nije realizovala zaključak.

12. Preporučuje se Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja, Rožaje, Tivat i Ulcinj da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2024.godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

Realizacija zaključka: Prijestonica Cetinje i opštine Bar, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja, Rožaje, Tivat i Ulcinj nijesu realizovale zaključak.

13. Preporučuje se opštini Berane da obezbijedi da zaposleni u Službi za unutrašnju reviziju obavljaju isključivo poslove unutrašnje revizije i da odrede rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju u skladu sa odredbama Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, i o tome, najkasnije do kraja 2024.godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

Realizacija zaključka: Opština Berane nije realizovala zaključak.

14. Preporučuje se opštini Budva da preduzme aktivnosti na donošenju akta o unutrašnjoj prganizaciji i sitematizaciji i popunjavanju radnog mjesta rukovodioca i sistematizovanih radnih mjesta Službe za unutrašnju reviziju i o tome obavijesti Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2024. godine.

Realizacija zaključka: Opština Budva nije obavijestila Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka do kraja 2024. godine.

15. Preporučuje se opštinama Mojkovac, Petnjica, Gusinje, Tuzi i Zeta da obezbijede vršenje funkcije unutrašnje revizije na jedan od načina propisanih Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, i to : organizovanjem posebne organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta ili obavljanjem poslova unutrašnje revizije od strane jedinice unutrašnje revizije drugog subjekta putem sporazuma i da o tome, najkasnije do kraja 2024. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

Realizacija zaključka: Opština Mojkovac je realizovala zaključak. Opštine Petnjica, Gusinje, Tuzi i Zeta nijesu obavijestile Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka do kraja 2024. godine.

3. UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

Svrha upravljanja je da se osigura da organizacija ispunjava svoju svrhu, odnosno da stvara, očuva i ostvari vrijednost. S obzirom da upravljanje podrazumijeva donošenje odluka radi ostvarivanja ciljeva, to osim uspostavljanja struktura i procesa, zahtijeva i uspostavljanje unutrašnje kontrole.

Unutrašnja kontrola je proces koji sprovode rukovodstvo i zaposleni, kako bi se pružilo razumno uvjeravanje da se u ostvarivanju misije subjekta postižu sljedeći ciljevi:

- 1) pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno poslovanje;
- 2) jačanje odgovornosti za ostvarivanje ciljeva;
- 3) poštovanje važećih zakona i propisa;
- 4) zaštita resursa od gubitaka koji mogu nastati zbog neodgovarajućeg upravljanja i korišćenja resursa, neopravdanog trošenja, kao i drugih nepravilnosti i prevara;
- 5) potpuno i blagovremeno interno i eksterno finansijsko i nefinansijsko izvještavanje.

3.1. Primjena COSO¹ integrisanog okvira za unutrašnju kontrolu u javnom sektoru

COSO Integrisani okvir za unutrašnju kontrolu primjenjuje se u javnom sektoru Crne Gore od 2008. godine. Okvir omogućava subjektima da efikasno i efektivno razviju i održavaju sisteme unutrašnje kontrole radi ostvarivanja ciljeva, kao i da se prilagode promjenama u poslovanju i poslovnom okruženju, smanje rizike na prihvatljiv nivo i podrže upravljanje organizacijom i donošenje dobrih odluka. Okvir naglašava važnost rasuđivanja prilikom dizajniranja, uspostavljanja i sprovođenja unutrašnje kontrole, kao i prilikom ocjene efektivnosti unutrašnje kontrole.

Podrška organizacijama u ostvarivanju ciljeva su pet komponenti unutrašnje kontrole i u okviru njih 17 principa. Principi predstavljaju osnovne koncepte u okviru svake komponente i

¹ Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije (COSO) su 1985. godine osnovali: Institut internih revizora, Američki institut ovlašćenih računovođa u javnom sektoru, Američko udruženje računovođa, Institut računovođa u upravljačkom računovodstvu i Međunarodno udruženje finansijskih direktora sa ciljem poboljšanja kvaliteta finansijskog izvještavanja sa stanovišta upravljanja, korporativnog upravljanja, profesionalnih etičkih principa i unutrašnje kontrole.

omogućavaju da organizacije jasnije dizajniraju i uspostave unutrašnju kontrolu i razumiju zahtjeve za efektivnu unutrašnju kontrolu.

Grafik 1. COSO kocka

Prema COSO-u, postoji direktna veza između:

- **Ciljeva**, a to je ono što organizacija želi da postigne;
- **Komponenti**, koje predstavljaju ono što je potrebno za ostvarenje ciljeva i
- **Organizacione strukture organizacije**.



Tamo gdje rukovodioci organizuju poslovanje na način da je upravljanje rizicima integrisano sa strategijom i učinkom i preduzimaju sve aktivnosti kako bi se uspješno realizovali ciljevi, a finansijska sredstva (uključujući sve izvore finansiranja) koriste pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno može se reći da postoje adekvatni sistemi upravljanja i unutrašnje kontrole.

3.2. Upravljanje i unutrašnja kontrola – osnov za ocjenu

Ministarstvo finansija je kao osnov za ocjenu stanja upravljanja i unutrašnje kontrole u 2024. godini koristilo informacije iz godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola², SIGMA monitoring izvještaja, evidencija koje vodi, kao i podataka koji su prikupljeni za potrebe određenih analiza.

Korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave obavezni su da dostave godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija.³ Navedeni izvještaji pružaju informacije Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola o trenutnom nivou razvoja, kao i u kojim oblastima je potrebno unapređenje. Ujedno, to je i alat za samoocjenu unutrašnjih kontrola kod korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta lokalne samouprave.

² Pravilnik o sadržaju godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola („Službeni list Crne Gore”, br. 071/19).

³ U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Skupština Crne Gore, Ustavni sud Crne Gore, sudovi, Sudski savjet, Državno tužilaštvo, Tužilački savjet, Centralna banka, Državna revizorska institucija, Zaštitnik ljudskih prava i sloboda, Agencija za nacionalnu bezbjednost i nezavisna regulatorna tijela izvještaj dostavljaju nadležnim tijelima Skupštine, uz godišnji izvještaj o radu.

Akcionarska društva i druga pravna lica u kojima država ili jedinice lokalne samouprave imaju većinski vlasnički udio, izvještaj dostavljaju skupštini akcionara, odnosno osnivaču uz godišnji izvještaj o radu.

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola poslao je na adresu 111 korisnika sredstava budžeta⁴ (86 na centralnom i 25 na lokalnom nivou) podsjetnik na obavezu dostavljanja godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola. Izvještaj je dostavilo 95% korisnika sredstava budžeta što je za **3% više** nego prethodne godine.

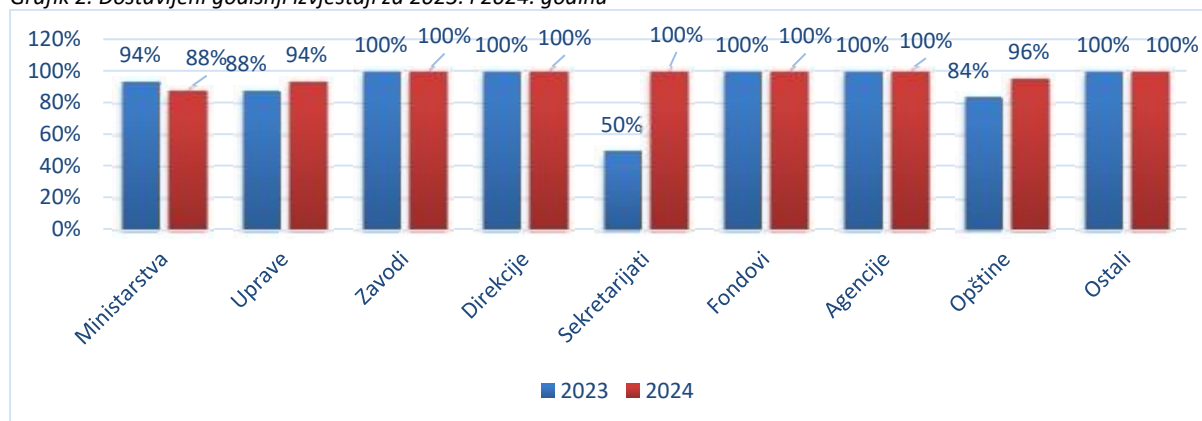
Pomenuti izvještaj nije dostavilo pet korisnika sredstava budžeta, pri čemu ni ove godine **opština Budva, nije ispunila zakonsku obavezu dostavljanja pomenutog izvještaja**. Podaci o dostavljenim izvještajima dati su u Tabeli 1, a detaljan spisak dat je u Prilogu 1.

Tabela 1. Podaci o dostavljenim izvještajima

	Poslato	Nije dostavilo	Dostavilo
Ministarstva	25	3	22
Uprave	17	1	16
Sekretarijati	2	/	2
Zavodi	6	/	6
Direkcije	1	/	1
Agencije	5	/	5
Fondovi	6	/	6
Ostali korisnici	24	/	24
Jedinice lokalne samouprave	25	1	24
UKUPNO:	111	5	106

Na grafiku u nastavku dat je uporedni pregled dostavljenih godišnjih izvještaja za 2023. i 2024. godinu.

Grafik 2. Dostavljeni godišnji izvještaji za 2023. i 2024. godinu



⁴ Broj korisnika sredstava budžeta mijenja se u skladu sa izmjenama Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave i Zakona o budžetu za tekuću godinu. Ministarstvo finansija je prilikom pripreme ovog izvještaja u dijelu koji se odnosi na upravljanje i kontrole obrađivalo informacije dostavljene od korisnika sredstava budžeta prepoznatih Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave („Službeni list Crne Gore", 72/24). Podsjetnici nijesu poslani korisnicima budžeta Crne Gore kao što su: Savjeti, Komisije i druga radna tijela.

Ministarstvo finansija izražava rezervu u pogledu ocjena datih u odgovorima na upitnik u godišnjem izvještaju budući da se radi o samoocjeni i da su na pojedina pitanja dati nepotpuni i nejasni odgovori. Prilikom analize dostavljenih odgovora i izračunavanja procenata u obzir su uzeti samo dati odgovori (DA/NE) (Prilog 2).

3.3. Ocjena upravljanja i kontrola

3.3.1. Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje predstavlja osnovu za sprovođenje unutrašnje kontrole u subjektu. To je skup standarda, procesa i struktura koji usmjerava zaposlene na svim nivoima u izvršavanju njihovih obaveza u vezi sa unutrašnjom kontrolom i donošenjem odluka.

Organizacija koja uspostavlja i održava snažno kontrolno okruženje otpornija je na unutrašnje i spoljašnje pritiske. To podrazumijeva: kreiranje kulture u kojoj su svi zaposleni posvećeni integritetu i etičkim vrijednostima, uspostavljanje procesa i organizacione strukture, utvrđivanje ovlašćenja, dužnosti i odgovornosti, kompetentne zaposlene sa osjećajem odgovornosti za postizanje ciljeva, kao i nadzor nad poslovanjem.

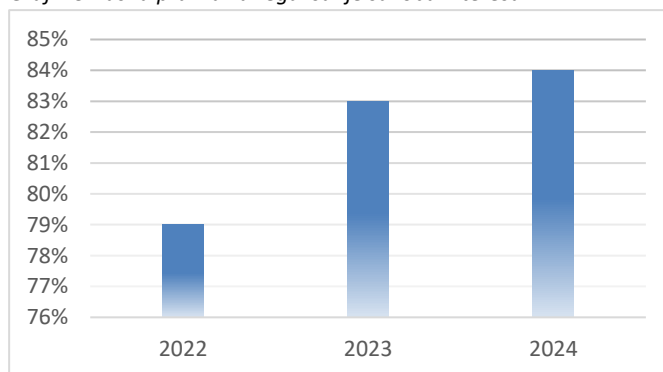
Ukoliko ova komponenta nije snažna, sveukupan sistem unutrašnje kontrole neće biti efektivan.

Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima

Integritet i etičke vrijednosti su važan dio kontrolnog okruženja i kulture. Zbog toga je važno da rukovodstvo kreira kulturu posvećenu integritetu i etičkim vrijednostima kroz politike, interna pravila, standarde ponašanja i prakse. Na taj način se zaposleni upoznaju šta se od njih očekuje i koja su to prihvatljiva ponašanja.

Ostvaren je određeni napredak u upoznavanju zaposlenih sa odredbama Etičkog kodeksa, kao i u definisanju jasnih pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja, što je prikazano na grafiku broj 3. Međutim, primjećuje se da posljednjih godina sve manje zaposlenih prisustvuje obukama na ovu temu.

Grafik 3. Jasna pravila za regulisanje sukoba interesa



Etika kao temelj poslovnog okruženja se ne reflektuje samo kroz politike i standarde ponašanja, već kroz svakodnevno ponašanje zaposlenih i rukovodstva.

Korisnici sredstava budžeta pokazuju šta je prihvatljivo, a šta neprihvatljivo ponašanje kad se sazna za odstupanja. Ukoliko se odstupanja rješavaju blagovremeno i na dosljedan način stvara se kultura koja ne toleriše nepravilnosti i prevare. SIGMA je u svom monitoring izvještaju navela da napreduje uspostavljanje sistema za prijavljivanje nepravilnosti i da korisnici sredstava imenuju lica za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare, kao i da donose interna pravila kako bi uredila ovaj proces. Međutim, i dalje se ne prijavljuju nepravilnosti u godišnjim izvještajima, što je slučaj i ove godine gdje je samo 7% korisnika podnijelo takve prijave.

Kada se uporede podaci navedeni u izvještaju o obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare sa podacima navedenim u upitniku iz godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, uočava se neusaglašenost u broju pokrenutih disciplinskih postupaka. Naime, osam korisnika sredstava budžeta je u izvještaju o obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare navelo da su u izvještajnom periodu sprovedeni disciplinski postupci i izrečene disciplinske mjere, dok je u upitniku njih 22 navelo da su u izvještajnom periodu sprovedeni disciplinski postupci. Ova neslaganja ukazuju na moguću neusklađenost u vođenju evidencije, kao i nepoznavanje šta se sve kvalifikuje kao nepravilnost, pa korisnici sredstava budžeta ne primjenjuju sistem prijavljivanja nepravilnosti i prevara u skladu sa Pravilnikom o uspostavljanju sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na prevare u javnom sektoru.

Potrebno je poseban fokus staviti na promovisanje i osnaživanje funkcionalnosti sistema za otkrivanje nepravilnosti i prevara unutar subjekta.

Na osnovu navedenih informacija, može se zaključiti da je sistem za otkrivanje nepravilnosti i prevara, iako formalno uspostavljen, ipak nedovoljno funkcionalan. Iako je broj korisnika sredstava budžeta koji su dostavili izvještaj za 5% viši u odnosu na prethodnu godinu, sadržaj tih izvještaja ukazuje na nizak nivo identifikacije i/ili prijavljivanja sumnji na nepravilnosti i prevare.

Nezavisno vršenje nadzora nad sprovođenjem unutrašnje kontrole

Nezavisan nadzor je neophodan kako bi se obezbijedilo praćenje realizacije ciljeva, politika i praksi, kao i efektivnosti unutrašnje kontrole.

Iako je ostvaren blagi napredak u donošenju akta kojim se uređuje saradnja između ministarstva i organa iz upravne oblasti, sprovođenje nadzora još uvijek nije zaživjelo na pravi način, što je i konstatovano u SIGMA monitoring izvještaju. Pomenuti izvještaj navodi da ministarstva često ne preuzimaju aktivnu leadersku ulogu u dvije ključne oblasti: postavljanju prioriteta za svoja podređena tijela i njihovom pozivanju na odgovornost za ostvareni učinak, kao i da podređena tijela nemaju odgovarajuću odgovornost prema svojim resornim ministarstvima, a što negativno utiče na kapacitete resornih ministarstava da vode svoja područja politike.

Nadzor nad privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio vrše resorna ministarstva. Nadzor uključuje praćenje i analizu finansijskih planova većine privrednih društava od strane Ministarstva finansija i nadležnih resornih ministarstava. Ministarstvo finansija sprovodi godišnju ekonomsko-finansijsku analizu učinka privrednih društava na osnovu njihovih finansijskih izvještaja i kontinuirano prati i izvještava o fiskalnim rizicima koji proizlaze iz poslovanja. Transparentnost se dodatno osnažuje održavanjem javnog registra privrednih društava, objavljenog na web stranici Vlade.

Što se tiče lokalnog nivoa, 19 korisnika sredstava budžeta lokalne samouprave je donijelo interni akt kojim je detaljno uređena međusobna saradnja sa subjektima nad kojima vrše nadzor. Međutim, SIGMA je navela da jedinice lokalne samouprave često ne uspijevaju u sprovođenju upravnog nadzora nad privrednim društvima i drugim pravnim licima koje su osnovala jedinice lokalne samouprave.

Grafik 4. Jedinice lokalne samouprave koje imaju akt o saradnji sa subjektima nad kojima vrše nadzor



Organizaciona struktura, linije izvještavanja, ovlašćenja i dužnosti za ostvarivanje ciljeva

Organizaciona struktura predstavlja okvir neophodan za planiranje, sprovođenje, kontrolu i realizaciju ciljeva organizacije. Za svaku strukturu rukovodstvo mora utvrditi jasna ovlašćenja i dužnosti svih zaposlenih za realizaciju ciljeva, kao i linije izvještavanja i način komunikacije

za praćenje ostvarenih rezultata u odnosu na utvrđene indikatore. Linije izvještavanja i kanali komunikacije moraju biti jasni kako bi se omogućilo utvrđivanje odgovornosti.

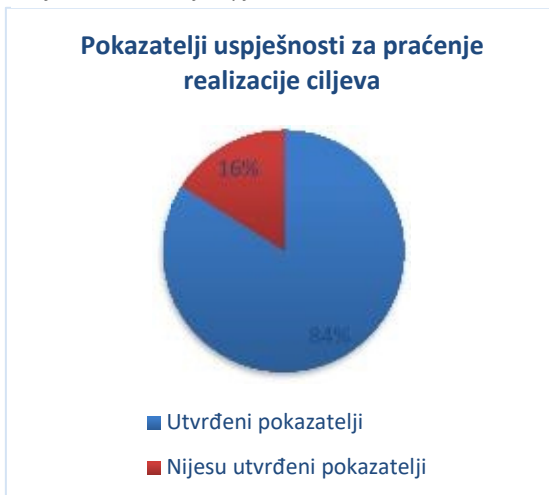
Odgovornost rukovodilaca za povjerene im zadatke je ključno za dobro upravljanje u javnom sektoru.

Odgovornost za realizaciju strateških ciljeva jasno je definisana kod 96% korisnika sredstava budžeta, dok je 84% njih definisalo pokazatelje uspješnosti pomoću kojih se prati realizacija utvrđenih ciljeva.

Iako je prepoznata odgovornost rukovodilaca organizacionih jedinica za realizaciju politika, oni još uvijek nemaju ovlašćenja da upravljaju resursima. Upravo Evropska komisija posljednjih godina u svom izvještaju o napretku Crne Gore naglašava važnost delegiranja ovlašćenja za upravljanje resursima radi jačanja odgovornosti rukovodilaca za realizaciju ciljeva. S tim u vezi,

Ministarstvo finansija je u junu 2024. godine sprovelo analizu o prenijetim, odnosno delegiranim ovlašćenjima u ministarstvima⁵ i utvrdilo da je 42% ministara delegiralo ovlašćenja i to uglavnom na sekretare ministarstva.

Grafik 5. Pokazatelji uspješnosti



Napominjemo da je Ministarstvo finansija i početkom 2025. godine za potrebe godišnjeg izvještavanja o realizaciji Strategije reforma javne uprave i Programa reformi upravljanja javnim finansijama za 2024. godinu prikupljalo informacije o delegiranju ovlašćenja u ministarstvima. Naime, na osnovu dostavljenih rješenja i dopisa utvrđeno je da je 56%⁶ ministarstava delegiralo ovlašćenja, što je za 14% više u odnosu na podatke iz juna 2024. godine.

Pokazivanje posvećenosti da se zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentni zaposleni kako bi se ostvarili utvrđeni ciljevi

Stručni i kompetentni zaposleni su ključni za uspješnu realizaciju utvrđenih strateških, odnosno operativnih ciljeva. Samim tim, za svaku organizaciju je ključno da pokaže

⁵ Zahtjev za dostavljanje informacija i podataka o delegiranju ovlašćenja je upućen na 19 ministarstava od kojih je njih 13, odnosno 68,4% je odgovorilo. Od 13 ministarstava, njih osam (42%) je navelo i dostavilo odgovarajuće dokaze o delegiranju ovlašćenja.

⁶ Od ukupno 25 ministarstava kojima je upućen zahtjev za dostavljanje informacija, njih 18 je odgovorilo na zahtjev, od čega je 14 ministarstava (56%) navelo i dostavilo odgovarajuće dokaze o delegiranju ovlašćenja. Informaciju da nemaju primjere formalnog delegiranja ovlašćenja dostavilo je četiri ministarstva. S obzirom da sedam ministarstava nije odgovorilo na zahtjev, postoji vjerovatnoća da su i u ovim ministarstvima delegirana ovlašćenja, te bi potencijalno procenat mogao biti veći.

posvećenost da zainteresuje pojedince da postanu i ostanu dio organizacije, da ih usmjerava, i unapređuje njihova znanja i vještine.

Korisnici sredstava budžeta donose godišnje planove za usavršavanje zaposlenih (72%) i vode evidenciju o usavršavanju (93%). Interesovanje zaposlenih ove godine najčešće je bilo usmjereno na teme iz oblasti upravnog postupka, javnih nabavki, računovodstva i revizije, upravljanja rizicima, upravljanja ljudskim resursima, slobodnog pristupa informacijama, finansijskog poslovanja, rodne ravnopravnosti i dr.

Ministarstvo finansija je u saradnji sa Upravom za ljudske resurse realizovalo obuke u skladu sa Programom obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru. Međutim, ovim obukama i dalje isključivo prisustvuje izvršni kadar, ali ne i rukovodioci.

Jačanje odgovornosti zaposlenih za sprovođenje unutrašnje kontrole pri ostvarivanju ciljeva

Jačanje odgovornosti zaposlenih za ostvarenje ciljeva je ključno za svakog korisnika budžeta. To uključuje upoređivanje ostvarenih rezultata i učinka sa utvrđenim ciljevima, indikatorima učinka i standardima ponašanja. SIGMA je u svom monitoring izvještaju navela da upravljanje u javnoj upravi još uvijek nije usmjereno na rezultate, već na usklađenost s formalnim zahtjevima.

Što se tiče utvrđivanja odgovornosti za neizvršavanje radnih zadataka podaci iz godišnjih izvještaja pokazuju da je u 2024. godini 21% korisnika sredstava budžeta pokrenulo disciplinske postupke protiv određenih službenika, što je za 7% manje nego prethodne godine.

3.3.1.1. Ocjena kontrolnog okruženja

Kontrolno okruženje se može ocijeniti kao formalno uspostavljeno, ali postoji značajan prostor za unapređenje u dijelu utvrđivanja jasnih ovlašćenja i dužnosti, kao i nadzora nad sprovođenjem strategija, ciljeva i unutrašnje kontrole, a naročito u dijelu jačanja odgovornosti za realizaciju ciljeva. Takođe, potrebno je jačati kapacitete zaposlenih da uspostavljeni sistem za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare bude i operativan.

3.3.2. Procjena i upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja, koji doprinosi unapređenju učinka, kroz povezivanje strategije i poslovnih ciljeva sa rizikom. Integracija praksi upravljanja rizicima u

upravljanje unapređuje donošenje odluka, utvrđivanje strateškog pravca, ciljeva i svakodnevno poslovanje.

Ukoliko korisnici sredstava budžeta nemaju efikasan proces upravljanja rizicima, potrebni su značajni resursi i vrijeme da se samo otklone posljedice.

Upravljanje rizicima zahtijeva veću pažnju, jer strateško planiranje bez identifikacije i procjene rizika ne predstavlja dobar model upravljanja.

Definisanje odgovarajućih ciljeva

Preduslov za identifikaciju i procjenu rizika su utvrđeni ciljevi, povezani na različitim nivoima.

Strateške ciljeve utvrdilo je 97% korisnika sredstava budžeta i kod 96% njih operativni ciljevi proizilaze iz strateških.

Grafik 6. Strateški ciljevi



Identifikacija i analiza rizika, kao osnova za utvrđivanje načina za njihovo upravljanje

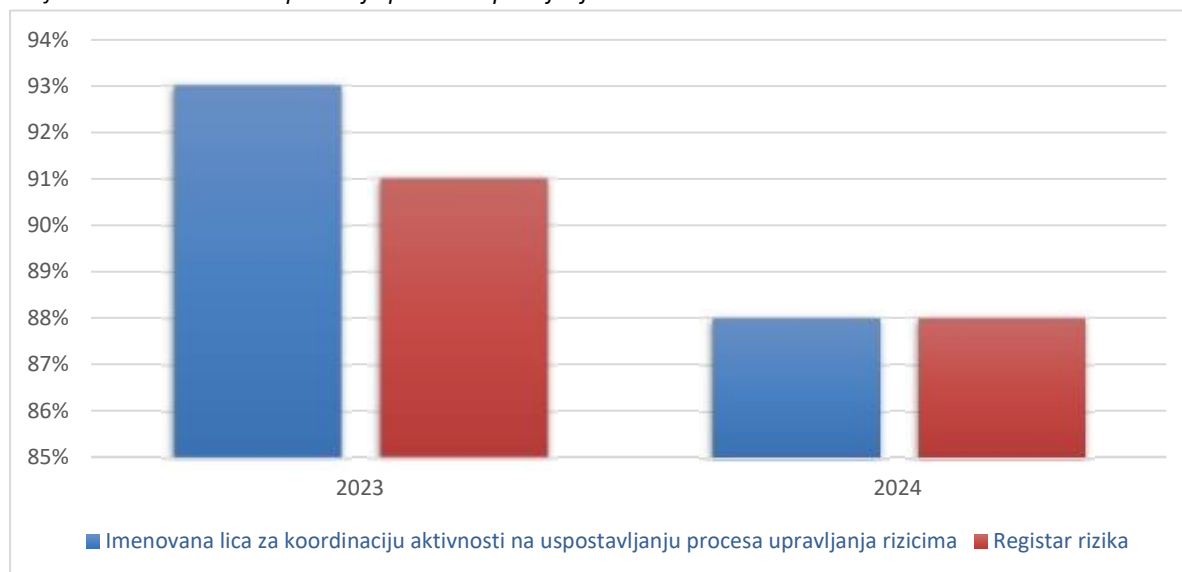
Identifikacija rizika je iterativan proces i mora biti integrisan u procese planiranja. Svaki korisnik sredstava budžeta treba da prepozna sve rizike, ali **fokus mora biti na ključnim rizicima.**

Strateške i operativne rizike prepoznalo je i procijenilo 94% korisnika sredstava budžeta, dok je čak 99% rukovodilaca organizacionih jedinica uključeno u proces identifikacije rizika.

Potrebno je naglasiti da je Ministarstvo finansija, u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, u cilju unapređenja ovog procesa, organizovalo obuke za pojedinačna ministarstva.

Podaci o imenovanju lica zaduženog za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i uspostavljenim registrima rizika, na osnovu evidencija koje vodi Ministarstvo finansija, za dvije prethodne godine dati su na sljedećem grafiku.

Grafik 7. Aktivnosti na unapređenju procesa upravljanja rizicima na centralnom i lokalnom nivou



Na narednom grafiku dat je pojedinačan pregled na centralnom i lokalnom nivou, gdje se može uočiti da su korisnici sredstava budžeta lokalne samouprave ostvarili značajan napredak u uspostavljanju registra rizika u poređenju sa centralnim nivoom, gdje je zabilježen pad.

Grafik 8. Aktivnosti na unapređenju procesa upravljanja rizicima



Detaljnije o korisnicima sredstava budžeta koji su imenovali lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i usvojili registar rizika pogledajte u Prilogu 1.

Šta su strateški rizici za korisnike sredstava budžeta?

Korisnici sredstava budžeta lokalne samouprave su kao ključne rizike za strateške ciljeve naveli sljedeće rizike:

- nedovoljna naplata lokalnih prihoda;
- narušavanje integriteta usljed gubitka povjerenja građana;

- kašnjenje u realizaciji kapitalnih projekata zbog neriješenih imovinsko pravnih odnosa;
- nemogućnost realizacije planiranog budžeta;
- netačan i nepotpun obračun poreza na nepokretnosti zbog neimplementacije novosnimljenih katastarskih opština i evidentiranih promjena u vlasništvu na nepokretnostima;
- usporavanje odvijanja procesa rada usljed čestih promjena upravljačkih struktura.

Korisnici sredstava budžeta Crne Gore identifikovali su sljedeće rizike kao strateške:

- neovlašćeni pristup bazama podataka;
- sajber napad na IT sistem što za posljedicu može imati gubitak podataka;
- neusaglašenost budžeta sa realnim prioritetima subjekta i nemogućnost finansiranja aktivnosti;
- nenamjensko trošenje budžetskih sredstava;
- nepoštovanje predviđenih rokova za realizaciju projekata;
- fizičko oštećenje imovine i kvar opreme;
- narušavanje integriteta usljed nezakonitosti u postupcima javnih nabavki.

Iz navednog može se uočiti da su **korisnici sredstava budžeta i ove godine prepoznali slične rizike kao i prethodnih godina i da je fokus još uvijek na operativnim, a ne na strateškim rizicima**, pa će Ministarstvo finansija u narednom periodu raditi na unapređenju ove oblasti.

Procjena rizika od prevare

Procjena rizika mora uključiti i procjenu rizika od prevare koji se odnose na lažno prijavljavanje, mogući gubitak imovine i korupciju. Procjena ovih rizika je važna kako bi se utvrdile mjere (kontrolne aktivnosti) koje su adekvatne za ublažavanje ovih rizika.

Procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama izvršilo je 68% korisnika sredstava budžeta, a 94% korisnika sredstava budžeta je navelo da zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti.

Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem unutrašnje kontrole

Tokom vremena mogu se promijeniti strategija i ciljevi organizacije, prakse upravljanja rizicima i sposobnosti organizacije, ali i poslovni kontekst što može usloviti da trenutne prakse upravljanja rizicima više nisu efikasne i da ih treba revidirati. Korisnici sredstava bužeta treba da razvijaju praksu prepoznavanja promjena (unutrašnje, spoljašnje, kultura) koje mogu dovesti do novih ili izmijenjenih rizika i da o tome obavještavaju rukovodstvo.

Međutim, i dalje se nedovoljno prepoznaje značaj razmatranja promjena u poslovanju, što se može zaključiti na osnovu toga da je samo 54% korisnika sredstava budžeta donijelo plan kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada. Takođe, iako je 76% korisnika sredstava budžeta navelo da ažurira registar rizika, 47% njih je to uradilo za izvještajni period, dok je 67% pripremilo izvještaje o identifikovanim rizicima i preduzetim mjerama.

Grafik 9. Plan kontinuiteta rada



3.3.2.1. Ocjena upravljanja rizicima

Ključni nedostatak je to što je u praksi fokus uglavnom na operativnim rizicima. Upravljanje rizicima je potrebno još uvijek unapređivati, kako bi postalo sastavni dio upravljanja.

3.3.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti predstavljaju mjere koje se kroz politike i interna pravila uspostavljaju i sprovode u organizaciji radi ublažavanja rizika na prihvatljiv nivo i ostvarivanja ciljeva.

Sprovode se na svim nivoima organizacije u različitim fazama poslovnih procesa. Podržavaju sve komponente unutrašnje kontrole, ali su posebno usklađene sa komponentom procjene rizika, jer kontrolne aktivnosti predstavljaju odgovor na rizik.

Da bi bile efektivne, kontrolne aktivnosti moraju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih.

Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti koje će ublažiti rizike na prihvatljiv nivo

Prilikom odabira kontrolnih aktivnosti za ublažavanje rizika, rukovodstvo treba da uzme u obzir sve aspekte unutrašnje kontrole i relevantne poslovne procese, informacionu tehnologiju i mjesto gdje je potrebno da se uspostave, kao i preciznost kontrolne aktivnosti, odnosno koliko će ona biti tačna u sprečavanju ili otkrivanju neželjenog događaja ili rezultata.

Kontrolne aktivnosti najčešće uključuju, ali nijesu ograničene samo na: razdvajanje dužnosti, sistem dvojnog potpisa, usaglašavanje, provjere tačnosti, potpunosti i validnosti podataka, kao i nadzor nad funkcionisanjem aktivnosti koje se sprovode u subjektu.

Razdvajanje dužnosti kojim se sprečava da jedno lice istovremeno bude odgovorno za odobravanje, ovjeravanje dokumentacije, ovlašćivanje odnosno davanje saglasnosti za isplatu sredstava i evidentiranje poslovnog događaja, obezbijedilo je 97% korisnika sredstava budžeta.

Grafik 10. Razdvajanje dužnosti

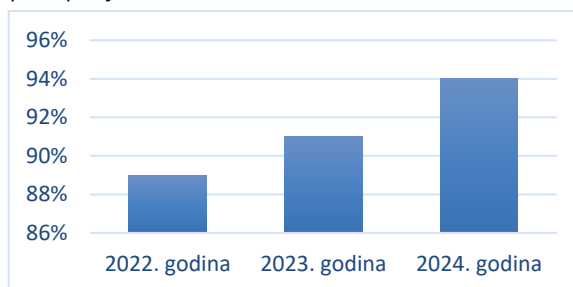


Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti nad tehnologijom

Tehnologija ima značajnu ulogu u poslovnim procesima i zbog toga je potrebno kreirati i sprovoditi kontrolne aktivnosti koje treba da spriječe, otkriju i isprave greške i nepravilnosti, kao i obezbijede sigurnost i pouzdanost IT sistema.

Korisnici sredstava budžeta ostvarili su blagi napredak u uspostavljanju bezbjedonosnih procedura kako bi zaštitili sredstva i podatke od neovlašćenog pristupa i fizičke štete, što je i prikazano na grafiku 11.

Grafik 11. Procedure za čuvanje podataka od neovlašćenog pristupa i fizičke štete

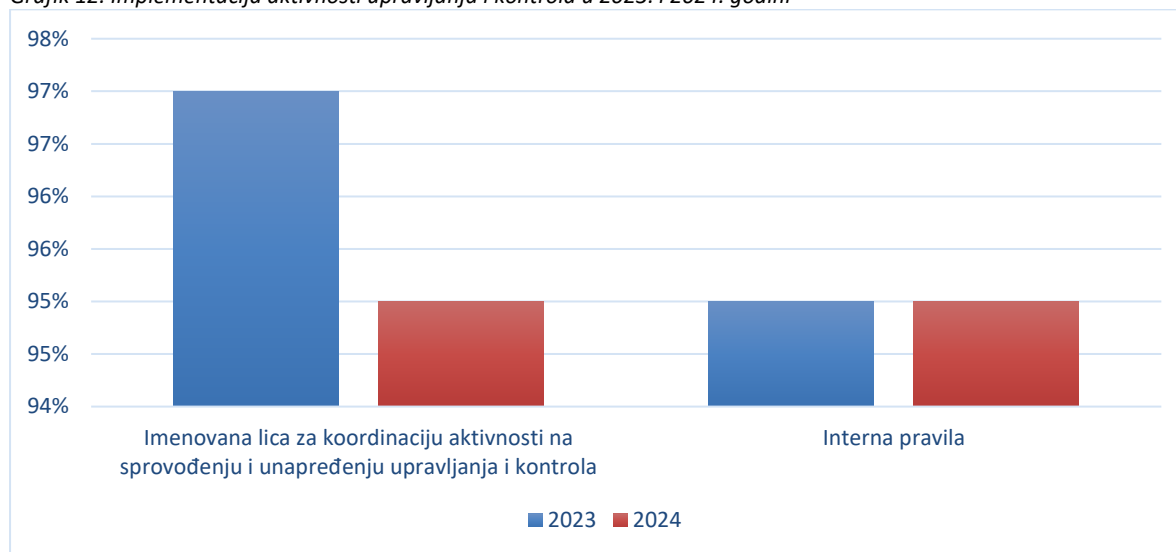


Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i interna pravila

Kontrolne aktivnosti se uspostavljaju kroz politike i interna pravila. Politike su izjave rukovodstva o tome šta treba učiniti da se sprovede kontrola, a interna pravila se sastoje od aktivnosti za implementaciju politika.

Uporedni podaci za posljednje dvije godine o broju lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola i donijetim internim pravilima dati su na sljedećem grafiku:

Grafik 12. Implementacija aktivnosti upravljanja i kontrola u 2023. i 2024. godini



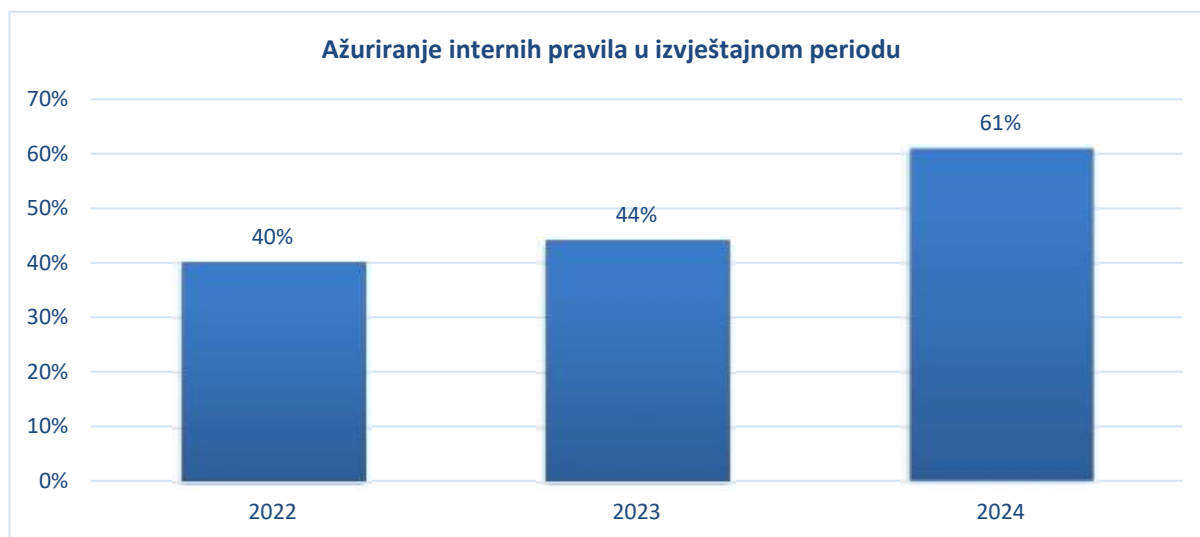
Ukoliko posmatramo posebno centralni i lokalni nivo, na grafiku ispod se uočava blagi pad kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou u 2024. godini, što se može opravdati nedavnom reorganizacijom državne uprave, dok su podaci na lokalnom nivou isti kao 2023. godine.

Grafik 13. Implementacija aktivnosti upravljanja i kontrola na centralnom i lokalnom nivou u 2023. i 2024. godini



Na grafiku broj 14 je prikazan napredak ažuriranja internih pravila u posljednje tri godine. Ovaj pozitivan trend u ažuriranju internih pravila može ukazivati na njihovu aktivnu primjenu u praksi, te samim tim i sve veće prepoznavanje značaja kontrolnih aktivnosti kod korisnika sredstava budžeta.

Grafik 14. Ažuriranje internih pravila u izvještajnom periodu



Najčešće prepoznati procesi koje treba urediti internim pravilima

Korisnici sredstava budžeta su naveli da će tokom 2025. godine donijeti sljedeća interna pravila:

- Procedura kojom se definiše način prenošenja informacija u subjektu;
- Interni akt o sadržaju i načinu vođenja evidencije poklona;
- Interno pravilo o dopunskom radu;
- Procedura o načinu informisanja subjekata nad kojima se vrši nadzor;
- Interna procedura o postupku izrade plana javnih nabavki;
- Pravilo o bezbjednosti zaštite na radu;
- Interna procedura o naknadi mjesečnih troškova po osnovu korišćenja mobilnih telefona i interneta;
- Upustvo za pripremu obračuna i isplate zarada;
- Uputstvo o ostvarivanju prava na jednokratnu novčanu pomoć;
- Uputstvo o načinu osiguranja imovine i zaposlenih;
- Pravilo o kancelarijskom i arhivskom poslovanju.

Analizirajući podatke o internim pravilima koje su korisnici sredstava budžeta naveli da će donijeti u narednom periodu, uočava se da se radi o istim internim pravilima, **kao i prethodne godine** i da većina navodi da će donijeti interna pravila u skladu sa potrebama rada, ne precizirajući tačno o kojim procedurama se radi.

3.3.3.1. Ocjena kontrolnih aktivnosti

Sve gore navedeno ukazuje da su korisnici sredstava budžeta u većoj mjeri uspostavili osnovna interna pravila, kao i da ih blagovremeno ažuriraju u skladu sa promjenama koje bi mogle značajno uticati na realizaciju ciljeva.

3.3.4. Informacije i komunikacija

Svaka organizacija treba da razvije sistem koji joj omogućava da dobije, obradi, koristi i komunicira informacije radi ostvarivanja ciljeva i donošenja kvalitetnih odluka, ali i kako bi se ocijenio i pratio učinak ili napredak u postizanju ciljeva i prepoznala odgovornost.

Organizacija prikuplja ili obrađuje i koristi relevantne i kvalitetne informacije kako bi podržala funkcionisanje unutrašnje kontrole

Veliki broj korisnika sredstava budžeta (98%) godinama unazad navodi da ima obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova, kao i da je 44% njih to regulisalo internim pravilom.

Organizacija interno saopštava informacije, uključujući ciljeve i obaveze za unutrašnju kontrolu, neophodne za podršku funkcionisanja unutrašnje kontrole

Korisnici sredstava budžeta su i ove godine odgovorili da su uspostavili linije i način izvještavanja o realizaciji ciljeva (90%) i da skoro svi (99%) pripremaju izvještaje za rukovodstvo o: izvršenju budžeta, raspoloživim sredstvima, obavezama i potraživanjima.

Iako je 83% korisnika sredstva budžeta navelo da vodi centralizovanu evidenciju svih

Ukoliko subjekti u javnom sektoru nemaju odgovarajuće sisteme za praćenje i prikupljanje ključnih informacija potrebnih za svakodnevno rukovođenje i upravljanje, kako rukovodioci mogu biti sigurni da ispunjavaju svoje dužnosti?

ugovorenih obaveza i da su kod 90% njih (6% više nego prethodne godine) ključni procesi u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima, SIGMA je u svom monitoring izvještaju navela da je potrebno posebnu pažnju posvetiti unapređenju sistema kontrole obaveza. Navedeno ukazuje da je potrebno obezbijediti međusobnu povezanost procesa (javne nabavke – ugovori – finansije) kako bi se obezbijedile blagovremene informacije za donošenje odluka o stvaranju obaveza i izbjegao rizik od stvaranja obaveza iznad planiranih. Međusobnu povezanost procesa uspostavilo je tek 40% korisnika sredstava budžeta.

Organizacija komunicira sa trećim licima u vezi sa pitanjima koja utiču na funkcionisanje unutrašnjih kontrola

Transparentnost u radu, kao jedan od ključnih principa za efikasan javni sektor, primjenjuju skoro svi korisnici sredstava budžeta, pa tako 99 % njih ključne podatke objavljuje na svojim web stranicama.

3.3.4.1. Ocjena informacija i komunikacija

Većina korisnika sredstava budžeta već godinama visoko ocjenjuje sistem informacija i komunikacija, naročito u pogledu upravljanja budžetskim sredstvima. Međutim, kako su informacije ključne za sve aspekte upravljanja, neophodno je **dodatno unapređenje integracije IT alata** koji obezbjeđuju tačnost dostupnih podataka i blagovremeno izvještavanje o realizaciji ciljeva. Dalje jačanje sistema i kapaciteta za njihovo korišćenje doprinijelo bi boljoj koordinaciji i transparentnosti čime bi se ujedno osnažila podrška donosiocima odluka i povećala ukupna efikasnost poslovanja.

3.3.5. Praćenje

Rukovodilac subjekta dužan je da prati i ocjenjuje sistem unutrašnjih kontrola kako bi se ocijenilo da su, u periodu za koji se posmatra, osnovni principi svih pet komponenti unutrašnje kontrole uspostavljeni i da su u funkciji ostvarenja ciljeva organizacije, kao i da li postoji prostor za dalje unapređenje.

Sprovođenje kontinuiranih i/ili periodičnih ocjena unutrašnje kontrole (ili kombinacija obje)

Svi zaposleni su, u određenoj mjeri, odgovorni za praćenje. Nivo odgovornosti zavisi od položaja koje zaposleni ima u organizaciji.

Za kontinuiranu ocjenu ključno je da ju je rukovodstvo uspostavilo i da je sprovodi kao dio svojih dužnosti da utvrdi, na redovnoj osnovi, da li unutrašnja kontrola funkcionise onako kako je zamišljeno. Ostvaren je napredak u sprovođenju samoocjene u odnosu na prošlu godinu za 9%.

Međutim, odgovori iz godišnjih izvještaja ukazuju da je samo šest ministarstava (27%) uspostavilo sistem izvještavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola nad subjektima nad kojim vrše nadzor, u skladu sa Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave.

U sistemu unutrašnjih kontrola ništa nije „zauvijek riješeno“, već je neophodno uspostaviti praćenje sistema (kroz redovno ocjenjivanje, samoocjenu, unutrašnju reviziju i druge alate) u cilju unapređenja unutrašnjih kontrola za ostvarivanje ciljeva.

Ministarstvo finansija je radi pružanja podrške u sprovođenju samoocjene u saradnji sa Upravom za ljudske resurse i tokom 2024. godine organizovalo obuke na temu „Samoocjena unutrašnjih kontrola“ za korisnike sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou.

Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnje kontrole

Godinama unazad korisnici sredstava budžeta pokazuju visok procenat izvještavanja rukovodstva o unutrašnjoj kontroli (94%), kao i mogućnost davanja sugestija za unapređenje sistema unutrašnje kontrole. Navedeno je važno, jer ukoliko se identifikuju i blagovremeno isprave nedostaci, cijeli sistem unutrašnje kontrole može biti unaprijeđen.

Planiranje aktivnosti za unapređenje postojećeg sistema upravljanja i kontrola je izuzetno značajno i zbog toga je potrebno donijeti **Plan za unapređenje upravljanja i kontrola**. Podaci koje su dostavili korisnici sredstava budžeta pokazuju da je 49% njih donijelo plan za unapređenje upravljanja i kontrola. Iako je ostvaren napredak (za 11% više u odnosu na prethodnu godinu) i dalje je potrebno insistirati na **prepoznavanju važnosti usvajanja ovog dokumenta**, kojim se definišu aktivnosti i mjere za jačanje efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti u radu subjekta.

Grafik 15. Donošenje plana



3.3.5.1. Ocjena praćenja

Prednost praćenja prvenstveno leži u bržem otkrivanju nedostataka ili nepravilnosti i smanjenju troškova neefikasne prakse organizacije. Iako je ostvaren blagi napredak u sprovođenju samoocjene, potrebno je i dalje podizati svijest kod svih korisnika sredstava budžeta o značaju praćenja efektivnosti unutrašnjih kontrola za ostvarivanje ciljeva. Ukoliko se identifikuju i blagovremeno isprave problemi, cijeli sistem unutrašnje kontrole može biti unaprijeđen.

3.4. Sveobuhvatna ocjena upravljanja i kontrole

Analiza podataka iz godišnjih izvještaja o sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola sugerise da su korisnici sredstava budžeta stepen razvoja u gotovo svim komponentama ocijenili slično kao i prethodne godine, što ukazuje na određenu stabilnost sistema u smislu formalnog uspostavljanja osnovnih zahtjeva. Međutim, detaljna analiza pokazuje da i dalje postoji prostor za unapređenje funkcionalnosti i praksi u svim komponentama.

Potrebno je nastaviti s jačanjem odgovornosti, daljom edukacijom zaposlenih i sistemskom integracijom upravljanja rizicima u strateško planiranje, kako bi se osigurao održiv i funkcionalan sistem upravljanja u javnom sektoru.

3.5. Sagledavanje kvaliteta upravljanja i kontrola

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru vrši sagledavanje kvaliteta upravljanja i kontrola kod subjekata u javnom sektoru u cilju procjene nivoa primjene osnovnih elemenata upravljanja i kontrola i daljeg unapređenja u javnom sektoru. Pravilnikom o metodologiji sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola u javnom sektoru („Sl. list CG”, broj 71/19) propisano je da se sagledavanje sprovodi birajući jedan ili više elemenata upravljanja i kontrola i u okviru njih utvrđenih principa, a na osnovu propisanih kriterijuma kao što su: nadležnost, iznos budžeta, broj zaposlenih, broj subjekata nad kojima se vrši nadzor, odgovori iz godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola i drugo.

Imajući u vidu značaj integracije upravljanja rizicima u strateško planiranje, kao i da je posljednjih godina ovaj sistem konstantno ocjenjivan od strane SIGMA-e kao administrativna vježba, predmet sagledavanja kvaliteta upravljanja i unutrašnjih kontrola u 2024. godini je upravo bilo **upravljanje rizicima**. Sagledavanje kvaliteta je sprovedeno u Ministarstvu pravde i Ministarstvu zdravlja.

Cilj sagledavanja kvaliteta bila je ocjena nivoa uspostavljenog sistema upravljanja rizicima, odnosno:

- Da li su kultura i praksa upravljanja rizicima sastavni dio upravljanja kod korisnika sredstava budžeta?
- Da li se prilikom utvrđivanja strateških i operativnih ciljeva identifikuju rizici?
- Da li se izvještava o identifikovanim rizicima i da li se prate mjere i rokovi za njihovo ublažavanje?

Prilikom sagledavanja kvaliteta upravljanja rizicima uočeno je da strateška dokumenta imaju definisane strateške i operativne ciljeve, kao i prepoznate faktore rizičnosti, koji ukazuju na potencijalnu pojavu rizika, ali da se kultura upravljanja rizicima razlikuje po organizacionim jedinicama. U registru rizika uglavnom su identifikovani operativni rizici, iako se neki mogu smatrati strateškim rizicima za ministarstvo. Izvještavanje o rizicima postoji. Ministarstvima su date preporuke za dalje unapređenje, kao i rokovi u kojima je neophodno da obavijeste Ministarstvo finansija o njihovoj realizaciji.

Na osnovu navedenog može se zaključiti da upravljanje rizicima postoji, ali da je potrebno dalje unapređenje.

4. UNUTRAŠNJA REVIZIJA

4.1. Unutrašnja revizija – osnov za ocjenu

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju, pripremljen je na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije dostavljenih od strane korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou. Sam izvještaj pripremljen je na osnovu 77⁷ dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije.

Gore navedeni izvještaji pripremaju se na osnovu Pravilnika o sadržaju godišnjeg izvještaja o radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije ("Službeni list Crne Gore", br. 071/19) odnosno obrasca za izvještavanje koji čini sastavni dio ovog Pravilnika. Ovaj obrazac, između ostalog, sadrži informacije o podacima o jedinici za unutrašnju reviziju i profesionalnom usavršavanju unutrašnjih revizora, primjeni standarda i metodologiji rada unutrašnje revizije, izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije, sprovođenju preporuka unutrašnje revizije, obezbjeđenju i unapređenju kvaliteta rada unutrašnje revizije, kao i pregled obavljenih revizija tokom izvještajnog perioda.

Godišnji izvještaj nije dostavilo Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, iako je jedinica za unutrašnju reviziju u istoimenom ministarstvu uspostavljena i popunjena sa dva unutrašnja revizora, ali zbog privremene spriječenosti za rad zaposlenih nije bila operativna u prethodnoj godini. Na lokalnom nivou, opštine koje nijesu dostavile godišnji izvještaj i istovremeno nijesu bile operativne su opštine Berane i Ulcinj.

Tokom 2024. godine, od 32 korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu jedinicu za unutrašnju reviziju i koji su svoj godišnji izvještaj dostavili Ministarstvu, nijesu bile operativne jedinice za unutrašnju reviziju Ministarstva zdravlja i Opštine Nikšić.

Prilikom pripreme izvještaja, u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou, uzeta je u obzir organizaciona struktura državne uprave koja je važila na kraju 2024. godine.

⁷ 32 godišnja izvještaja od korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju i raspoređene unutrašnje revizore i 45 godišnjih izvještaja od strane korisnika sredstava budžeta (na osnovu sporazuma i nadzora) kod kojih se revizija obavlja od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta.

Imajući u vidu da je tokom 2024. godine vršena reorganizacija državne uprave koja je podrazumijevala i izmijenjeni broj ministarstava i drugih organa uprave, došlo je do promjena kod uspostavljanja unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou. Naime, tokom 2024. godine, više puta je mijenjana Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave, pa je Ministarstvo finansija u drugoj polovini 2024. godine pripremalo Uredbu o izmjeni Uredbe o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru, koja je donosena od strane Vlade Crne Gore u prvom kvartalu 2025. godine. Pomenutom Uredbom, uspostavljanje funkcije unutrašnje revizije usklađeno je sa Uredbom kojom se reguliše organizacija državne uprave. Sama obrada podataka prilikom pripreme ovog izvještaja bazirana je na podacima koji su dostavljeni od strane korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou koji su bili prepoznati Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave koja je važila na kraju 2024. godine.

Ministarstvo finansija je prilikom pripreme ovog izvještaja i analize podataka posebno analiziralo napredak unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore u odnosu sa EU zajedničku poziciju i „screening“ izvještaj iz 2013. godine. Posmatrajući navedeni period može se primijetiti značajan napredak u funkcionisanju unutrašnje revizije što je potvrđeno i kroz periodične izvještaje SIGMA-e.

4.2. Trenutno stanje u oblasti unutrašnje revizije

U proteklih 10 godina Crna Gora je uložila značajne napore da poboljša kvalitet unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore. To su potvrdili i SIGMA monitoring izvještaji za Crnu Goru što je ilustrovano u tabeli ispod.

Tabela 2: Pregled ocjena indikatora SIGMA-e kroz godine 2017-2024

Indikator	2017	2021	2024
Adekvatnost operativnog okvira za unutrašnju reviziju	3 (12/18)	4 (15/18)	72/100
Funkcionisanje unutrašnje revizije	3 (9/16)	3 (9/16)	

Na osnovu najnovijeg SIGMA Monitoring izveštaja za Crnu Goru za 2024. godinu, sistem unutrašnje revizije u Crnoj Gori je postigao značajan napredak, posebno u ove tri oblasti:

- Adekvatnost regulatornog okvira za unutrašnju reviziju,
- Koordinacija, razvoj i usmjeravanje sistema unutrašnje revizije i
- Sertifikacija i profesionalni razvoj unutrašnjih revizora.

Ovi podindikatori su dobili najvišu moguću ocjenu 10 od 10, što pokazuje snagu regulatornog i institucionalnog uređenja koje podržava funkciju unutrašnje revizije. Uprkos sveobuhvatnom regulatornom okviru, jedan od najvećih izazova za Ministarstvo finansija i Vladu Crne Gore biće popunjavanje jedinica za unutrašnju reviziju, prvenstveno zbog nepopunjenih sistematizovanih radnih mjesta u ovim jedinicama. Ovo je postalo posebno izazovno sredinom

2024. godine, novom reorganizacijom državne uprave koja je predviđjela veći broj ministarstava. Shodno tome, povećao se i broj korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou koji su u obavezi da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju, što je stvorilo dodatni pritisak na zapošljavanje. Da bi se ovo pitanje riješilo, Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, je u nacrtu novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji, na koji je dobijeno pozitivno mišljenje Sekretarijata za zakonodavstvo i SIGMA-e, predložio fleksibilnije uslove za početna zvanja u okviru jedinica za unutrašnju reviziju, kao što su mlađi i stariji unutrašnji revizor. Očekuje se, da će ovi lakši uslovi olakšati proces zapošljavanja i raspoređivanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru.

Takođe SIGMA je u svom posljednjem Monitoring izvještaju za 2024. godinu istakla da je napravljen napredak kada su u pitanju zahtjevi Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Istovremeno, ukazana je potreba za dodatnom pažnjom kada je u pitanju implementacija preporuka unutrašnje revizije.

Takođe, u cilju zatvaranja pregovaračkog poglavlja 32 – Finansijska kontrola, potrebno je preduzeti aktivnosti na jačanju kapaciteta unutrašnje revizije kod preduzeća u većinskom vlasništvu države.

Naime, prema važećem Zakonu o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, preduzeća u većinskom vlasništvu države nisu obavezna da podnose godišnje izveštaje o upravljanju, unutrašnjim kontrolama i unutrašnjoj reviziji Ministarstvu finansija. Međutim, nacrtom novog zakona, koji je razvio Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, preduzeća u većinskom vlasništvu države će biti obavezna da podnose godišnje izveštaje Ministarstvu finansija, što će ministarstvu omogućiti da prikupi sveobuhvatne podatke o sprovođenju upravljanja, unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije u ovim preduzećima.

Takođe, predlogom novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji propisan je novi član kojim se definiše uspostavljanje unutrašnje revizije u privrednim društvima u kojima država ili jedinica lokalne samouprave, direktno ili indirektno, ima većinski vlasnički udio. Ovim članom definisano je da su privredna društva u kojima država ili jedinice lokalne samouprave imaju, direktno ili indirektno, većinski vlasnički udio, a koja su u skladu sa zakonom kojim se uređuje računovodstvo, razvrstana kao velika i srednja pravna lica, dužna da uspostave organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju u okviru privrednog društva. Jedinica za unutrašnju reviziju u velikom pravnom licu mora da ima najmanje tri unutrašnja revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju, dok jedinica za unutrašnju reviziju u srednjim pravnim licima može da ima najmanje dva unutrašnja revizora uključujući rukovodioca.

Poseban izazov za Ministarstvo finansija i raspoređene unutrašnje revizore u javnom sektoru biće implementacija novih Globalnih standarda unutrašnje revizije koji su stupili na snagu 09.

januara 2025. godine. Ministarstvo finansija je, s tim u vezi, tokom 2024. i početkom 2025. godine organizavalo obuke za raspoređene unutrašnje revizore na temu primjene novih Globalnih standarda. Takođe, Ministarstvo finansija je u prvoj polovini 2025. godine započelo aktivnosti na pripremi nove metodologije za rad unutrašnjih revizora uz ekspertsku podršku.

U nastavku je data tabela koja prikazuje razvoj unutrašnje revizije u periodu od 2013-2024. godine.

Tabela 3. Razvoj unutrašnje revizije

Godina	Broj revizora	Broj revizora Povećanje/smanjenje u %	Broj revizija	Broj revizija Povećanje/smanjenje u %	Date preporuke	Broj datih preporuka Povećanje/smanjenje u %
2013	46		101		419	
2014	60	↗ 30,4%	114	↗ 12,9%	454	↗ 8,4%
2015	71	↗ 18,3%	140	↗ 22,8%	600	↗ 32,2%
2016	77	↗ 8,5%	160	↗ 14,3%	710	↗ 18,3%
2017	78	↗ 1,3%	140	↘ 12,5%	703	↘ 1,0%
2018	84	↗ 7,7%	133	↘ 5,0%	634	↘ 9,8%
2019	84	=	156	↗ 17,3%	777	↗ 22,6%
2020	87	↗ 3,6%	107	↘ 31,4%	519	↘ 33,2 %
2021	90	↗ 3,4%	89	↘ 16,8%	514	↘ 0,9%
2022	89	↘ 1,1%	97	↗ 9,0%	453	↘ 11,9%
2023	87	↘ 2,2%	111	↗ 14,4%	552	↗ 21,9%
2024	87	=	123	↗ 10,8%	806	↗ 46%

Na osnovu gore navedene tabele, evidentno je da broj raspoređenih unutrašnjih revizora stagnira počev od 2020. godine, iako raste broj sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore. Broj obavljenih revizija pokazuje trend rasta počev od 2022. godine, dok je broj datih preporuka za 77,9% veći u odnosu na 2022. godinu. Ohrabruje i podatak da je uvećan procenat implementiranih preporuka u odnosu na prethodni izvještajni period, posebno imajući u vidu da je taj parametar u prethodnom izvještajnom periodu bio u padu. Kontinuirani napredak bilježi se u dijelu jačanja kapaciteta unutrašnjih revizora kroz obuke i sertifikaciju unutrašnjih revizora i kontinuiranu profesionalnu edukaciju koju Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse.

Na kraju 2024. godine, uzimajući u obzir i centralni i lokalni nivo, jedino u opštini Berane nije bio raspoređen rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju. Tokom 2025. godine rukovodilac Odjeljenja za unutrašnju reviziju u Ministarstvu kulture i medija je stekao uslov za odlazak u starosnu penziju, pa je u trenutku pisanja ovog izvještaja ovo radno mjesto nepopunjeno.

Tabela 4: Ključni indikatori uspjeha funkcije unutrašnje revizije u 2024. godini u odnosu na prethodni izvještajni period

Ključni indikatori uspjeha	Broj unutrašnjih revizora	Broj obavljenih revizija
	87 =	123 ↗ 10,81%
Broj datih preporuka	Procenat jedinica za unutrašnju reviziju koje imaju utvrđen Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta	Procenat preporuka unutrašnje revizije koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac
806 ↗46,01%	93,75% ↗9,92%	38,34% ↗ 6,36%

4.2.1. Uspostavljanje unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta

Važeći Zakon o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, propisuje da korisnici sredstava budžeta uspostavljaju unutrašnju reviziju :

- organizovanjem posebne organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta, koja je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta i
- obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice unutrašnje revizije drugog subjekta, na osnovu sporazuma, uz prethodnu saglasnost Ministarstva finansija.

Članom 49 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru propisano je da jedinica za unutrašnju reviziju subjekta koji u skladu sa zakonom vrši nadzor nad drugim subjektom, vrši unutrašnju reviziju i kod tog subjekta, ako nema uspostavljenu funkciju unutrašnje revizije. Na ovaj način obezbijeđena je potpuna pokrivenost budžeta funkcijom unutrašnje revizije, na centralnom i lokalnom nivou.

Na kraju 2024. godine, na centralnom nivou, od 31 korisnika sredstava budžeta koji su po Uredbi o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju, svih 31 korisnika je i uspostavilo (sistematizovalo) posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju. Međutim, na osnovu podataka dostavljenih kroz godišnje izvještaje o radu unutrašnje revizije i evidencija sa kojima raspolaže Ministarstvo finansija, nije izvršeno popunjavanje sistematizovanih radnih mjesta kod 11 korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou. Međutim, šest korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou koji nijesu u obavezi da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju u skladu sa Uredbom je uspostavilo posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju i rasporedilo ukupno 10 unutrašnjih revizora.

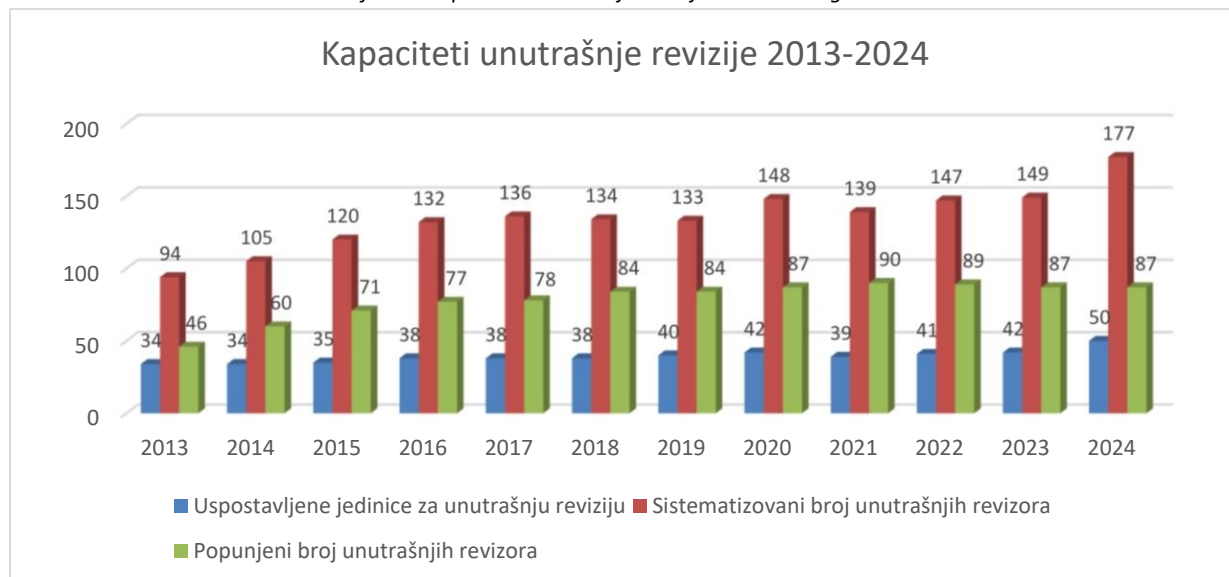
Na lokalnom nivou, od 16 korisnika sredstava budžeta posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju u skladu sa Uredbom uspostavilo je 14 korisnika, s tim što opština Budva nije izvršila popunjavanje radnih mjesta za unutrašnju reviziju. Opštine Tuzi i Zeta još uvijek nijesu uspostavile posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju. Detaljnije informacije o uspostavljanju funkcije unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta prikazano je u Tabeli 3a u Prilogu 3.

4.2.2. Kapaciteti jedinica za unutrašnju reviziju u 2024. godini

Na kraju 2024. godine, prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja jedinica za unutrašnju reviziju i evidencija Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou, ukupno je sistematizovano 177 radnih mjesta (124 na centralnom i 53 na lokalnom nivou) na poslovima unutrašnje revizije, dok su popunjena radna mjesta za 87 izvršioca (56 na centralnom i 31 na lokalnom nivou).

Pregled kapaciteta unutrašnje revizije u periodu od 2013-2024. godine, dat je na niže prikazanom grafiku br. 15.

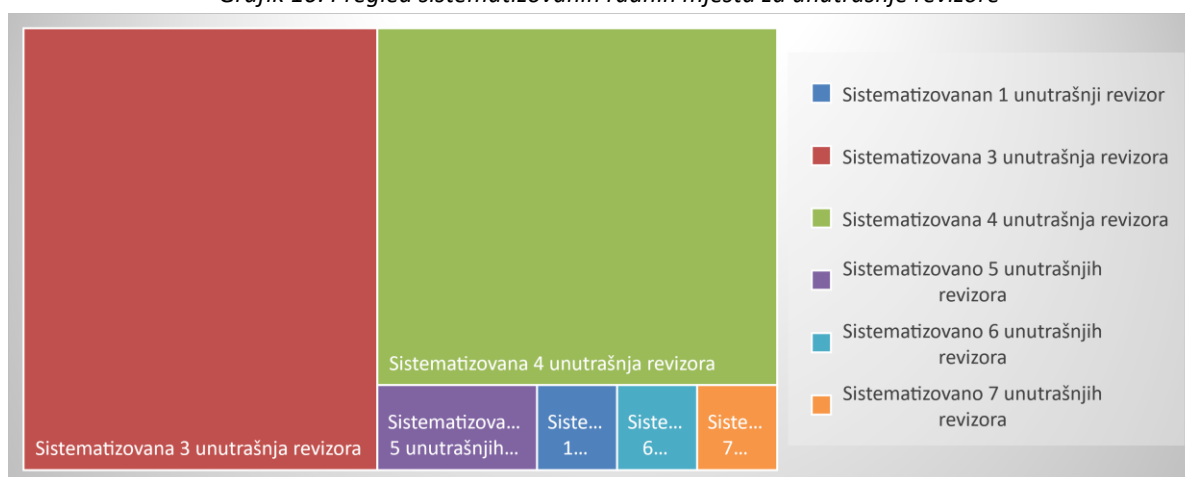
Grafik 15: Kapaciteti unutrašnje revizije 2013-2024. godina



4.2.2.1. Sistematizovana radna mjesta u jedinici za unutrašnju reviziju

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru sve uspostavljene jedinice za unutrašnju reviziju su na kraju 2024.godine, sistematizovale minimum tri unutrašnja revizora uključujući i rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju, osim Crvenog krsta Crne Gore, kod kojeg je važećim aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta te institucije, predviđeno jedno radno mjesto za unutrašnjeg revizora.

Grafik 16: Pregled sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore



Kao što se vidi na grafiku 16, najveći broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju (23) ima sistematizovan minimalan broj od tri unutrašnja revizora. Značajan broj jedinica za unutrašnju reviziju (21) ima sistematizovana četiri radna mjesta za unutrašnje revizore, dok dvije jedinice za unutrašnju reviziju imaju sistematizovano pet radnih mjesta. Po jedna jedinica za unutrašnju reviziju ima sistematizovano po sedam, šest odnosno jedno radno mjesto za unutrašnje revizore. Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Agencije za nacionalnu bezbjednost nije dostupan zbog tajnosti podataka, pa Ministarstvo finansija ne raspolaže podacima o sistematizovanom broju radnih mjesta za unutrašnje revizore u Agenciji.

4.2.2.2. Popunjenost u jedinici za unutrašnju reviziju

Na kraju 2024. godine, broj raspoređenih unutrašnjih revizora kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou je isti kao i na kraju 2023. godine. Imajući u vidu, povećan broj sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore usljed izmjena u uređenju i organizaciji državne uprave tokom 2024. godine, kao i nedovoljan vremenski interval za njihovo popunjavanje u prethodnoj godini, odnos između popunjenog i sistematizovanog broja unutrašnjih revizora je niži u odnosu na prethodnu godinu, i bilježi pad sa 58,39% na 49,15%.

Na kraju 2024. godine od ukupno 50 korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou koji su uspostavili organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju, 39 jedinica je izvršilo popunjavanje radnih mjesta za unutrašnje revizore i rasporedilo ukupno 87 izvršilaca. Iako je sa zakonskim rješenjem obezbijeđena potpuna pokrivenost budžetske potrošnje funkcijom unutrašnje revizije, još uvijek nije izvršeno popunjavanje 90 sistematizovanih radnih mjesta u jedinicima za unutrašnju reviziju.

Na kraju 2024. godine, zakonom propisan minimalan broj od tri unutrašnja revizora bio je popunjen u 13 jedinica za unutrašnju reviziju, dok 11 jedinica za unutrašnju reviziju nije imalo popunjeno ni jedno radno mjesto u jedinici. Najveći broj jedinica za unutrašnju reviziju (18) imalo je dva raspoređena unutrašnja revizora, dok je osam jedinica za unutrašnju reviziju imalo raspoređeno samo jednog unutrašnjeg revizora. (Detaljnije u tabeli 3a u Prilogu 3). U skladu sa Zakonom, na kraju 2024. godine, jedinice za unutrašnju reviziju su bile popunjene u Ministarstvu odbrane, Ministarstvu finansija, Ministarstvu javne uprave, Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvu kulture i medija, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru Ministarstva finansija, Odjeljenju za reviziju informacionih sistema Ministarstva javne uprave, Sudstvu, Glavnom gradu Podgorica i opštinama Berane, Bijelo Polje i Danilovgrad.

Grafik 17. Popunjenost jedinica za unutrašnju reviziju



Neophodno je da korisnici sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru.

Opština Budva je odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovala Službu za unutrašnju reviziju, ali do kraja 2024. godine, nijesmo dobili obavještenje o popunjavanju radnog mjesta rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju u čijoj je nadležnosti priprema predloga akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta jedinice za unutrašnju reviziju. Opštine Tuzi i Zeta kao novoformirane opštine, još uvijek nijesu uspostavile službe za unutrašnju reviziju.

Popunjenost radnog mjesta - rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju

Uloga rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju je značajno proširena stupanjem na snagu novih Globalnih standarda unutrašnje revizije koje izdaje Globalni Institut internih revizora. Novi Standardi redefinišu odgovornosti rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju, ističući njegovu ulogu u komunikaciji sa zainteresovanim stranama za usluge unutrašnje revizije. Odgovornost rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju prepoznata je važećim Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama kao i Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu unutrašnje revizije.

Na kraju 2024. godine, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju nije bio raspoređen u Službi za unutrašnju reviziju opštine Berane. Naime, kao što je istaknuto u Konsolidovanom izvještaju o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2023. godinu, rukovoditeljka Službe za unutrašnju reviziju u opštini Berane je u julu 2023. godine podnijela ostavku, pa je predsjednik opštine Berane u novembru 2023. godine odredio sekretara za finansije i ekonomski razvoj da rukovodi Službom za unutrašnju reviziju do imenovanja rukovodioca Službe, što je suprotno odredbama Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), koji u članu 30 stav 4 definiše da rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju i unutrašnji revizor mogu obavljati samo poslove unutrašnje revizije. Nakon toga, u martu 2024. godine za vršioca dužnosti rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju imenovano je lice koje ne posjeduje sertifikat za unutrašnjeg revizora što je u suprotnosti sa odredbama člana 37 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru.

Na bazi dostavljenih informacija, u saznanju smo da na kraju 2024. godine Služba za unutrašnju reviziju u Opštini Berane nije imala raspoređenog rukovodioca, kao i da je u trenutku pisanja ovog izvještaja rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju u v.d stanju bez stečenog sertifikata za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru što je u suprotnosti sa odredbama člana 37 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru.

Takođe, u trenutku pisanja ovog izvještaja, u Ministarstvu kulture i medija, radno mjesto rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju je nepopunjeno usljed nedavnog odlaska rukovodioca u starosnu penziju.

Ministarstvo unutrašnjih poslova je do maja 2024. godine imalo raspoređenog rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju, kada je načelnici Službe prestao radni odnos usljed odlaska u penziju. Ministarstvo unutrašnjih poslova je rešenjem imenovalo novu načelnicu Službe za unutrašnju reviziju u drugoj polovini godine.

4.2.3. Planiranje i obavljanje unutrašnje revizije

Da bi rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju efektivno upravljao aktivnošću unutrašnje revizije, neophodno je da planira poslove unutrašnje revizije u skladu sa zahtjevima koji su normirani i specificirani Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, kao i Globalnim standardima unutrašnje revizije.

Na osnovu važećeg Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama, članom 24 definisano je da se poslovi unutrašnje revizije planiraju i obavljaju na osnovu:

- 1) strateškog plana unutrašnje revizije;
- 2) godišnjeg plana unutrašnje revizije; i
- 3) plana pojedinačne unutrašnje revizije.

Strateški i godišnji plan unutrašnje revizije priprema i predlaže rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju, na osnovu procjene rizika, dok plan pojedinačne unutrašnje revizije izrađuje unutrašnji revizor, a utvrđuje rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju.

Strateški plan unutrašnje revizije je dokument koji predstavlja strategiju i pregled aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju u periodu od tri godine i podržava ciljeve korisnika sredstava budžeta, obezbjeđujući da jedinica za unutrašnju reviziju doprinosi unapređenju upravljanja, upravljanja rizikom i unutrašnjih kontrola. Proces izrade strateškog plana realizuje se uz konsultacije sa svim zainteresovanim stranama, čime se obezbjeđuje da sadržaj strateškog plana odražava i njihova očekivanja od unutrašnje revizije.

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja za 2024. godinu, strateški plan unutrašnje revizije je utvrdilo 96,87% jedinica za unutrašnju reviziju. Strateški plan unutrašnje revizije do kraja 2024. godine, nije donijelo Ministarstvo zdravlja jer je rukovodilac Odjeljenja za unutrašnju reviziju duži vremenski period odsutan usljed privremene spriječenosti za rad.

Na osnovu usvojenog strateškog plana jedinice za unutrašnju reviziju, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju priprema Godišnji plan rada jedinice za unutrašnju reviziju.

Prilikom pripreme godišnjeg plana, neophodno je odrediti koje oblasti iz definisanog revizorskog univerzuma imaju veći prioritet za revidiranje odnosno, oblasti koje nose najveće rizike za **subjekte i koje imaju najveći uticaj za postizanje ciljeva subjekta.**

Godišnjim planom ostavlja se mogućnost za obavljanje ad hoc revizija i one se planiraju godišnjim planom unutrašnje revizije u slučaju da rukovodilac korisnika sredstava budžeta tokom godine zahtijeva posebnu reviziju koja nije planirana u godišnjem planu na osnovu procjene rizika, radi dobijanja uvjeravanja o efektivnosti i unapređenju procesa u određenim oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola.

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja, u 2024. godini, povećan je broj obavljenih unutrašnjih revizija u odnosu na 2023. godinu za 10,81%. U 2024. godini, 30 od 32 jedinice za unutrašnju reviziju koje su dostavile svoje godišnje izvještaje Ministarstvu finansija⁸, su bile funkcionalne (obavile bar jednu reviziju), dok dvije jedinice za unutrašnju reviziju, koje su dostavile godišnji izvještaj nijesu bile funkcionalne u 2024.godini (Ministarstvo zdravlja i Opština Nikšić).

Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine (nasljednik Ministarstva ekologije, prostornog planiranja i urbanizma) po četvrti put nije dostavilo godišnji izvještaj o radu odjeljenja za unutrašnju reviziju, pa aktivnost ovog Odjeljenja za unutrašnju reviziju nije prepoznata u ovom izvještaju kao i izvještaju za prethodne tri godine. Takođe, po prvi put godišnji izvještaj o radu jedinice za unutrašnju revizije nijesu dostavile opštine Berane i Ulcinj iako imaju raspoređene unutrašnje revizore.

Pozitivan trend se nastavlja u pogledu procenta obavljenih revizija u odnosu na revizije planirane godišnjim planovima. Naime, tokom 2024. godine obavljeno je 82,85% planiranih revizija što predstavlja povećanje u odnosu na 2023. godinu kada je obavljeno 79,9% planiranih revizija. Ovaj procenat bi bio i veći u slučaju kada ne bi bile računate ad hoc revizije, iz razloga što jedinice za unutrašnju reviziju planiraju obavljanje jedne ad hoc revizije čije obavljanje zavisi od toga da li će rukovodilac subjekta zatražiti njeno obavljanje tokom godine. Ukoliko nema zahtjeva za obavljanjem ad hoc revizije od strane rukovodioca subjekta, onda ona i ne može biti obavljena, a to utiče na ispunjenost godišnjeg plana unutrašnje revizije.

Tokom 2024. godine planirano je da se obavi 149 revizija (104 na centralnom i 45 na lokalnom nivou), uključujući ad hoc revizije (21 na centralnom i 7 na lokalnom nivou).

Do kraja 2024. godine jedinice za unutrašnju reviziju obavile su 123 revizije (87 na centralnom i 36 na lokalnom nivou), odnosno obavljeno je 82,85% u odnosu na planirane revizije.

Na centralnom nivou obavljeno je 83,65% planiranih revizija, a na lokalnom nivou 80%. Na osnovu ovih podataka zaključuje se da je izvršenje godišnjih planova jedinica za unutrašnju reviziju na centralnom nivou na približno istom nivou kao i prethodne godine, dok su jedinice na lokalnom nivou, u većem procentu obavljale planirane revizije u odnosu na 2023. godinu, i isti je uvećan za 10 procentnih poena. Imajući u vidu izvještajni period i 2023.godinu kao uporedni period, kao i prethodni niz godina, može se konstatovati da je za posljednje dvije godine povećana efikasnost unutrašnjih revizora na centralnom nivou i lokalnom nivou. Razlog za značajnu efikasnost unutrašnjih revizora u posljednje dvije godine na centralnom

⁸ U skladu sa članom 29 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, Agencija za nacionalnu bezbjednost, Skupština, Sudstvo i Državna revizorska institucija ne dostavljaju godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije Ministarstvu finansija već nadležnom radnom tijelu Skupštine.

nivou, između ostalog je i mogućnost ostvarivanja povećanja zarada do 30 % u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima.

Grafik 18 : Pregled planiranih i obavljenih revizija u 2024. godini



Kad je u pitanju centralni nivo, planirani broj revizija nije realizovalo Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo vanjskih poslova, Crveni krst Crne Gore i Univerzitet Crne Gore dok na lokalnom nivou nijesu realizovale planirane revizije opštine Herceg, Novi, Kotor i Rožaje, sa naznakom da su razlozi donekle prihvatljivi imajući u vidu opis okolnosti zbog kojih je došlo do nerealizacije istih.

Planirani broj revizija u 2024. godini realizovalo je 25 jedinica za unutrašnju reviziju, dok je u 2023. godišnji plan ostvarilo 19 jedinica.

Imajući u vidu podatke o broju unutrašnjih revizora⁹ na centralnom i lokalnom nivou i broj obavljenih revizija, može se zaključiti da je revizor na centralnom nivou tokom 2024. godine bio značajno efikasniji. Na centralnom nivou, jedan revizor je tokom 2024. godine u prosjeku obavio 1,89 revizije, dok je na lokalnom nivou taj prosjek 1,38 revizije.¹⁰

Kao razlozi neizvršenja planiranog broja unutrašnjih revizija u 2024. godini navode se: ograničenja u revizorskim i ljudskim kapacitetima, rekonstrukcija odnosno reorganizacija državne uprave, planiranje ad hoc revizija koje se nijesu realizovale jer nije upućen zahtjev za realizaciju od strane rukovodioca korisnika budžetskih sredstava, privremena spriječenost za rad unutrašnjih revizora, kašnjenje u dostavljanju dokumentacije od strane revidiranih

⁹ Nije uzet u obzir broj revizora u Agenciji za nacionalnu bezbjednost, Sudskom Savjetu, Skupštini Crne Gore i Državnoj revizorskoj instituciji koje svoje izvještaje ne dostavljaju Ministarstvu finansija, već nadležnom radnom tijelu Skupštine.

¹⁰ Prilikom izračunavanja ovog procenta, u broj unutrašnjih revizora nijesu uračunati oni zaposleni u subjektima koji svoj godišnji izvještaj nisu dostavili Ministarstvu finansija

subjekata, odlaganje uvodnih i završnih intervjua od strane revidiranih subjekata zbog zauzetosti i čestog odsustva rukovodioca revidiranog subjekta i zaposlenih odgovornih za komunikaciju sa unutrašnjim revizorima.

4.2.4. Planiranje i obavljanje unutrašnje revizije Odjeljenja za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, Odjeljenja za reviziju informacionih sistema i Odjeljenja za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede

Za razliku od decentralizovanog modela uspostavljanja unutrašnje revizije koje se u najvećem dijelu primjenjuje u javnom sektoru Crne Gore, u Ministarstvu finansija uspostavljeno je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, dok je u Ministarstvu javne uprave uspostavljeno Odjeljenje za reviziju informacionih sistema zaduženo za obavljanje IT revizija kod subjekata javnog sektora. Takođe tokom 2024. godine u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede uspostavljeno je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Kratak pregled aktivnosti ova tri odjeljenja dat je u nastavku:

4.2.4.1. Aktivnosti Odjeljenja za unutrašnju reviziju fondova Evropske Unije u javnom sektoru

Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru obavlja revizije programa/projekata koji se u cjelosti ili djelimično finansiraju iz sredstava pretpristupne podrške EU u organima državne uprave koja čine strukturu za samostalno upravljanje pretpristupnim fondovima (tzv. IPA tijela) sa ciljem davanja nezavisnog i objektivnog uvjeravanja o adekvatnosti i efektivnosti sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola. Izvještaji i nalazi unutrašnje revizije fondova EU u javnom sektoru podnose se NAO-u, rukovodiocu upravljačkog tijela i rukovodiocu državnog organa koji je predmet revizije. Strateški plan prikazuje očekivanja rukovodstva od unutrašnje revizije, a to je, dodavanje vrijednosti svim subjektima koji su uključeni u indirektno upravljanje programima u okviru IPA II i IPA III kao i povećanje efektivnosti rada pomenutih subjekata. Strateškim planom za 2024-2026.godinu definisan je glavni cilj unutrašnje revizije a to je – povećanje obuhvata oblasti revizije. Za postizanje glavnog cilja definisana su dva podcilja i to: obezbjeđivanje kompetentnog revizorskog tima i razvoj dodatnog metodološkog uputstva za IPA revizije.

Vlada Crne Gore je Zaključkom broj 10-430/24-7254/2, usvojila izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva finansija, koje su stupile na snagu 3. januara 2025. godine. U skladu sa navedenim u Odjeljenju su predviđene sljedeće radne pozicije: rukovodilac Odjeljenja, dva viša i stariji unutrašnji revizor. Proces popunjavanja

upražnjene radne pozicije starijeg unutrašnjeg revizora je planiran tokom 2025.godine, budući da je to i dalje otvoren nalaz i Evropske komisije i Revizorskog tijela. Na sjednici Vlade održanoj 25. decembra 2024.godine Zaključkom Vlade br.10-908/24-7202/2, tačkom 21, zaduženo je Ministarstvo finansija da pristupi hitnom jačanju kadrovskih kapaciteta u više organizacionih jedinica među kojima je i Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova EU u javnom sektoru.

U 2024.godini obavljeno je 5 revizija (revizija uvjeravanja) i to:

- Revizija projekata u okviru programa CAP 2018 koji su u nadležnosti Ministarstva unutrašnjih poslova;
- Revizija u Direkciji za horizontalna pitanja i makroregionalnu saradnju (Hos kancelarija) i Direkciji za bilateralne prekogranične programe (CBC tijelo) u Ministarstvu evropskih poslova;
- Revizija projekata iz programa CAP 2018 (CFCU /MNE/207 Isporuka i instalacija montažnog Data centra sa isporukom i instalacijom opreme- ISO kontejner I CFCU/MNE/202 - Podrška Upravi Prihoda i carina Crne Gore za unapređenje Carinskog informacionog Sistema (CIS) koji su u nadležnosti PIU jedinice Ministarstva finansija;
- Revizija projekata koji se nalaze u nadležnosti Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija;
- Revizija u Direktoratu za finansiranje, ugovaranje i sprovođenje sredstava EU podrške u Ministarstvu finansija.

Osim revizija koje su Godišnjim planom bile predviđene u 2024.godini, Odjeljenje je sprovelo i 2 ad hoc revizije po nalogu Nacionalne službenice za ovjeravanje. NAO je uputila Zahtjev za pripremu izvještaja o procjeni sistema za dva operativna programa u cilju dostavljanja zahtjeva za povjeravanje budžetskih sredstava i to: Operativni program za oblast zapošljavanja i socijalne politike 2024-2027 i Operativni program za oblast životne sredine i klimatskih promjena 2024-2027.

U 2024.godini revizori su dali ukupno 39 preporuka. Od tog broja, 33 preporuke se kroz Centralni registar preporuka (CR) prate, jer su prihvaćene od strane revidiranih subjekata i kroz Akcione planove u pojedinačnim izvještajima dogovorena odgovorna lica, rokovi za realizaciju i korektivne mjere. Šest preporuka nije prihvaćeno i njihovo praćenje nije obavezno od strane revizora a svakako će biti predmet posebne pažnje prilikom naredne planirane revizije u istom subjektu.

Od ukupnog broja preporuka koje se prate rok za realizaciju je dospio kod 16 preporuka, dok su rokovi za realizaciju ostalih uglavnom prva polovina 2025.godine jer se većinom odnose na revizije koje su rađene u III i IV kvartalu 2024.godine. 7 preporuka (44%) čiji je rok za realizaciju bila 2024.godina koje nisu sprovedene, nakon obavljenog follow up-a u decembru 2024.godine, odnose se na Ministarstvo unutrašnjih poslova, Jedinica za implementaciju projekata (PIU). Kao razlog nesprovođenja se uglavnom navodi to što u PIU jedinici nije izvršena formalna primopredaja dužnosti. Sve preporuke će dalje biti praćene u 2025.godini.

Tokom 2024.godine, pohađan je veliki broj obuka kako iz oblasti revizije tako i iz oblasti IPA fondova. Tokom mjeseca decembra 2024.godine započet je ciklus obuka u okviru projekta „PPF sa NIPAK-om“. Nakon modula koji su završeni za IPA III perspektivu u narednom period je planirano prisustvo revizorki i modulima za kohezionu politiku EU. Takođe jedna od novina jeste učešće predstavnika Odeljenja za unutrašnju reviziju fondova EU u javnom sektoru risk panelima koji su održani tokom 2024.godine, imajući u vidu važnost blagovremene identifikacije i praćenja rizika, kao i važnost ostvarivanja kontinuirane saradnje i komunikacije unutar strukture.

Revizorke Odeljenja su tokom 2024.godine inicirale saradnju, preko DG NEAR-a i DEU, sa SIGMA-om u cilju pružanja podrške pri razvoju dodatnog metodološkog uputstva za vršenje IPA revizija. U posljednjem kvartalu 2024.godine započele su aktivnosti u vidu održavanja online sastanaka i konsultacija sa predstavnicima SIGMA-e.

Osim toga, tokom 2024.godine, Revizorsko tijelo je izvršilo reviziju efikasnog i efektivnog funkcionisanja unutrašnje revizije fondova Evropske unije u javnom sektoru. Kroz detaljan izvještaj, Revizorsko tijelo je dalo zaključak da je cilj uspostavljanja revizije na ovaj način ispunjen i da revizija funkcioniše efektivno, uz određene preporuke za unapređenje.

4.2.4.2. Aktivnosti Odeljenja za reviziju informacionih sistema

U Odeljenju su na kraju 2024. godine, Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, predviđena 4 radna mjesta (načelnik/ca i 3 samostalne savjetnik/ca za reviziju informacionih sistema) i sva mjesta su popunjena. U toku 2024. godine jedna zaposlena je stekla sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Odeljenje je svoju misiju prepoznalo u sprovođenju temeljne revizije informacionih sistema u svim organima državne uprave kako bi se osigurala njihova usklađenost sa propisima, standardima sajber bezbjednosti i najboljim praksama. Kroz nalaze, zaključke i preporuke, nastoji se doprinijeti unapređenju digitalnih servisa, zaštiti podataka i povjerenju građana u digitalnu javnu upravu.

Shodno Godišnjem planu rada za 2024. godinu, Odeljenje je planiralo i realizovalo osam planiranih revizija informacionih sistema, i to:

- Revizija upravljanja bezbjednošću informacionih sistema u Ministarstvu finansija;
- Revizija upravljanja bezbjednošću informacionih sistema u Zavodu za metrologiju;
- Revizija bezbjednosti informacionog sistema Centralni turistički registar u Ministarstvu turizma;
- Revizija upotrebe i usklađenosti e-registara sa propisima u Ministarstvu pravde;
- Revizija upravljanja IT funkcijom u Agenciji za zaštitu životne sredine;
- Revizija bezbjednosti hidrometeorološkog informacionog sistema u Upravi za hidrometeorologiju i seizmologiju;

- Revizija upravljanja vodnim informacionim sistemom u Upravi za vode;
- Revizija upotrebe i funkcionisanja informacionog sistema za monitoring i verifikaciju ušteda energije u Ministarstvu energetike.

U ovim revizorskim angažmanima dato je ukupno 50 preporuka, od čega je 6 preporuka već sprovedeno u toku 2024. godine, dok realizacija preostale 44 preporuke dopijeva u narednom periodu.

Istekom Strateškog plana za period 2022-2024. godine, stvorili su se uslovi za izradu novog strateškog plana 2025-2027. U narednom trogodišnjem periodu Odjeljenje je prepoznalo sljedeće strateške ciljeve:

- Revizorski tim profesionalno, stručno i objektivno obavlja revizorske angažmane;
- Obezbiđen visoki kvalitet revizorskih usluga;
- Ostvarena veća vidljivost, kredibilitet i percepcija revizije IS kod zainteresovanih strana;
- Promovisanje statusa i funkcije revizije IS kao alata za dobro upravljanje informacionim sistemima.

Imajući u vidu specifičnost revizije informacionih sistema kao i potrebu za stalnim usavršavanjem, Odjeljenje posvećuje veliku pažnju kontinuiranoj edukaciji. Zaposleni su u toku godine pohađali brojne obuke, kako iz oblasti unutrašnje revizije, tako i iz oblasti informacionih tehnologija, upravljanja IR rizicima, sajber bezbjednosti i dr.

U saradnji sa SIGMA/OECD, po prvi put u Crnoj Gori, održana je međunarodna konferencija na temu "Uloga i značaj revizije informacionih sistema u javnoj upravi" u organizaciji Ministarstva javne uprave i SIGMA, koju je otvorio ministar Marash Dukaj. Konferencija je okupila preko 70 zaposlenih i rukovodilaca iz IT sektora i unutrašnje revizije, a predavači su bili predstavnici privatnog i javnog sektora, kao i IT revizori iz Belgije i Španije. Organizovana je sa ciljem da se kroz prezentacije i panel diskusiju prisutni upoznaju sa značajem i ulogom IT revizije u javnom sektoru, ključnim prednostima i izazovima IT revizije kao profesije, kao i da se unaprijedi spremnost organa na svakodnevne izazove koje donosi ubrzani razvoj informacionih tehnologija.

4.2.4.3. Aktivnosti Odjeljenja za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede

Vlada Crne Gore je na sjednici održanoj 1. marta 2024. godine utvrdila Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. U skladu sa usvojenim novim Pravilnikom Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede koji je usklađen sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru („Službeni list CG“ br. 134/2022), Ministarstvo je formiralo Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske

unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji sistematizovana su 4 radna mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske Unije i drugih donatorskih sredstava a to su: rukovodilac Odjeljenja, jedan viši, jedan stariji i jedan mlađi unutrašnji revizor. U Odjeljenju su trenutno popunjena 2 radna mjesta - rukovodilac i jedan viši unutrašnji revizor.

Glavni ciljevi Odjeljenja su jačanje sistema finansijskog upravljanja i kontrola, zaštita javnih sredstava, povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja te pružanje dodatne garancije Evropskoj komisiji i Vladi CG o usklađenosti sa EU zahtjevima i regulativama.

Odjeljenje vrši poslove unutrašnje revizije koji se odnose na: planiranje, organizovanje i sprovođenje unutrašnje revizije programa i projekata koji se finansiraju iz sredstava EU (IPA/IPARD program) i drugih donatorskih sredstava u skladu sa Propisima Crne Gore u oblasti unutrašnje revizije i Globalnim standardima unutrašnje revizije, a sve u cilju da doda vrijednost i unaprijedi poslovanja subjekta.

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u Javnom sektoru, utvrđena je **Povelja interne revizije Odjeljenja** za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava broj 09-401/24-19209/1 od jula 2024. godine. Poveljom su uređeni zadaci, ovlašćenja i odgovornost Odjeljenja i rukovodioca Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, generalnog direktora Direktorata za plaćanja (IPARD Agencija) i Nacionalnog službenika za ovjeravanje (NAO). **Strategijom razvoja (2025-2027)** usvojenom u decembru 2024.godine, definisani su ključni ciljevi odnosno jačanje institucionalne pozicije Odjeljenja, razvoja kompetencija revizora i proaktivnog doprinosa integraciji Crne Gore u EU. Plan se zasniva na SWOT analizi, strateškim dokumentima (ZPP, IPARD programu, Zakonima i strategijama) i predviđa: kontinuirano planiranje i sprovođenje revizorskih angažmana na osnovu rizika, razvoj procedura i metodologija, usklađivanje sa međunarodnim standardima (Globalni standardi interne revizije), planirani razvoj Agencije za plaćanja kao ključnog subjekta za sprovođenje Zajedničke poljoprivredne politike (ZPP) i uspostavljanje nezavisnog Odjeljenja unutar nje i rad na jačanju kadrovskih kapaciteta. Pri izradi **Godišnjeg plana Odjeljenja za 2024.godinu** uzete su u obzir prioritetne oblasti rada u odnosu na postavljenje ciljeve i identifikovani su i procjenjeni rizici koji mogu ugroziti postizanje ciljeva iz prioritetnih oblasti. U skladu sa vremenskim okvirom kada je Godišnji plan rada Odjeljenja izrađen (jul 2024.godine) i raspoloživim revizorskim kapacitetima planirana su i obavljena dva revizorska angažmana.

Sprovedeni angažmani:

- Angažman uvjeravanja o adekvatnosti i efikasnosti unutrašnjih kontrola u sprovođenju procedura nabavke i rada Evaluacione komisije u Direktoratu za plaćanja – Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.
- Angažman uvjeravanja o usklađenosti procedura za sprovođenje mjere IPARD III programa Mjera 6 – Investicije u ruralnu javnu infrastrukturu sa zahtjevima

propisanim Sektorskim sporazumom i IPARD III programom (kontrolna samoprocjena za Mjeru 6).

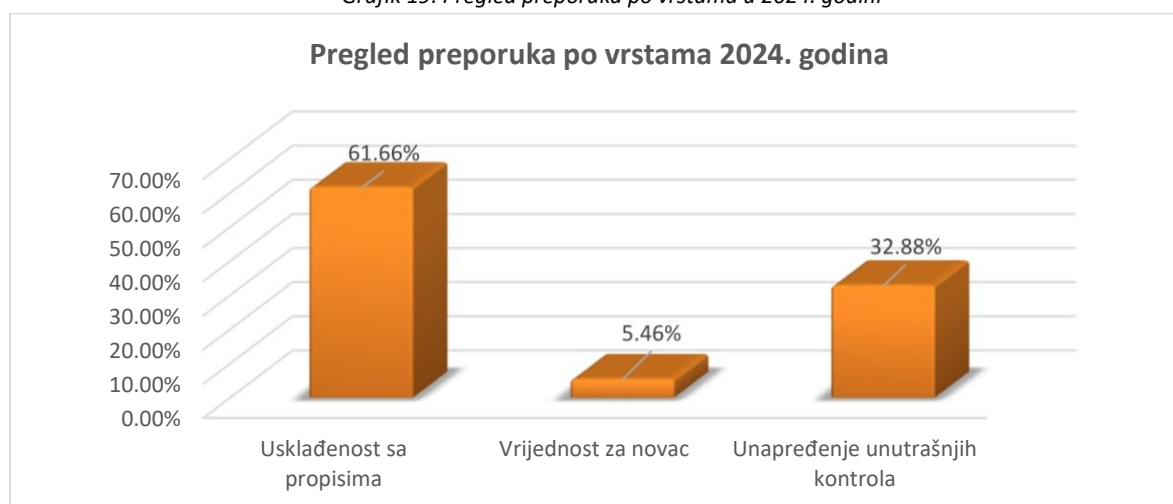
Revizori Odjeljenja prisustvuju redovno obukama koje su usmjerene na usavršavanje znanja i vještina, u skladu sa aktivnostima planiranim Strategijom razvoja Odjeljenja kao i Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u Javnom sektoru. Revizori su prisustvovali tokom 2024. godine redovnim obukama organizovanim od strane Ministarstva finansija i Uprave za ljudske resurse, kao i obukama kroz Twining projekat „Jačanje kapaciteta u sektoru poljoprivrede i ruralnog razvoja za implementaciju Zajedničke poljoprivredne politike u Crnoj Gori" i CEF-a.

4.2.5. Date i sprovedene preporuke

Prilikom obavljanja revizorskih angažmana, unutrašnji revizori daju preporuke koje se odnose na aktivnosti koje treba da preduzme rukovodstvo i zaposleni u oblasti koja je bila predmet revizije u cilju otklanjanja uzroka koji proizvode slabosti u funkcionisanju sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola u revidiranim oblastima, čime se doprinosi ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Kroz 123 revizije koje su obavljene na centralnom i lokalnom nivou, tokom 2024. godine, dato je ukupno 806 preporuka, odnosno 6,55 preporuka po obavljenoj reviziji. Jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom nivou obavile su 87 revizija i dale 552 preporuke, tj. 6,34 preporuke po reviziji, dok su jedinice za unutrašnju reviziju na lokalnom nivou obavile 36 revizija i dale 254 preporuka, tj. 7,06 preporuka po reviziji.

U posljednjih nekoliko godina kontinuirano se povećava procenat preporuka unutrašnje revizije koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za

Grafik 19: Pregled preporuka po vrstama u 2024. godini



Ministarstvo finansija prilikom pripreme ovog izvještaja analizira strukturu datih preporuka unutrašnje revizije. Ono što evidentno je da se u posljednjih par godina promijenila struktura datih preporuka, odnosno da je veći procenat preporuka usmjeren na ostvarivanje vrijednosti za novac odnosno unapređenje unutrašnjih kontrola.

Tokom 2024. godine došlo je do neznatne promjene u pogledu strukture datih preporuka. Procenat preporuka koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola je na nivou od 32,88% što predstavlja blago povećanje u odnosu na prethodnu godinu kada je taj procenat bio na nivou od 30,80%. Takođe, procenat preporuka koje se odnose na ostvarivanje vrijednosti za novac je na nivou od prethodne godine.

Ovaj pokazatelj je naročito bitan iz razloga što je prepoznat kao jedan od indikatora u Akcionom planu za sprovođenje Programa reforme javnih finansija za period 2025 – 2026. u dijelu koji se odnosi na strateški cilj IV – Efikasna finansijska kontrola u operativnom cilju koji se odnosi na unutrašnju finansijsku kontrolu u javnom sektoru (PIFC). Ministarstvo finansija će nastaviti, da kroz postupak sertifikacije unutrašnjih revizora i kontinuirano profesionalno usavršavanje, usmjeri unutrašnje revizore da se fokusiraju na ocjenu sistema upravljanja, upravljanja rizicima i ocjenu unutrašnjih kontrola što će doprinijeti povećanju procenta preporuka koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanja vrijednosti za novac.

Tabela 5: Pregled preporuka po vrstama 2022 - 2024. godina

	Ukupno 2022. godina		Ukupno 2023. godina		Ukupno 2024. godina	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%
Usklađenost sa propisima	306	67,55	353	63,95	497	61,66
Vrijednost za novac	22	4,86	29	5,25	44	5,46
Unapređenje unutrašnjih kontrola	125	27,59	170	30,80	265	32,88

Za sprovođenje datih preporuka odgovorni su rukovodioci korisnika sredstava budžeta, a rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je zadužen za praćenje preporuka i izvještavanje rukovodioca o realizaciji datih preporuka. Kao i prethodne godine, većina jedinica (96,77%) ima uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka.

Tabela 6: Pregled sprovođenja preporuka za period 2013 -2024. godina

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Sprovedene preporuke	45.6 %	48.0 %	53.2 %	61.4 %	50.4 %	66.0 %	77.2 %	57.9 %	54.3 %	69.7 %	60.7 %	72.0 %
Djelimično sprovedene preporuke	15.0 %	17.8 %	17.2 %	12.8 %	23.1 %	13.2 %	6.9 %	21.5 %	17.4 %	4.8 %	9.7 %	7.5 %
Nesprovedene preporuke	39.4 %	34.1 %	29.7 %	25.8 %	26.4 %	20.8 %	15.9 %	20.6 %	28.3 %	25.5 %	29.6 %	20.5 %

Prilikom izračunavanja procenta implementacije preporuka za 2024. godinu, uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2024. godine odnosno za 375 preporuka unutrašnje revizije. Ukupan broj preporuka datih tokom 2024. godine, je značajno veći u odnosu na 2023. godinu. Naime u 2024. godini dato je 806 preporuka, što je za 46% više preporuka u odnosu na prethodnu godinu. Takođe, u odnosu na 2023. godinu, procenat sprovedenih preporuka je veći za 11,3 procentnih poena, dok je procenat djelimično sprovedenih preporuka manji za 2,2 procentnih poena. Dakle, može se zaključiti da postoji trend rasta u pogledu broja sprovedenih preporuka.

Uprkos ovim poboljšanjima, po mišljenju SIGMA-e, stopa implementacije preporuka unutrašnje revizije ostaje umjerena i, u nekim godinama, pokazuje opadajući trend. Sam proces praćenja preporuka unutrašnje revizije dobio je pozitivnu ocjenu SIGMA-e odnosno ocijenjen je sa 13,6 od maksimalnih 15 bodova za taj podindikator. Međutim, stvarna stopa implementacije preporuka i dalje varira i zahteva dalju pažnju. Kao odgovor na to, Ministarstvo finansija će, u okviru Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja (CPD) unutrašnjih revizora, koji se sprovodi u saradnji sa i Upravom za ljudske resurse organizovati obuku na temu „Pružanje savjetodavnih usluga sa fokusom na fazu saopštavanja rezultata i praćenje implementacije preporuka unutrašnje revizije“. Planirano je da se obuka održi u septembru 2025. godine za sve imenovane unutrašnje revizore u javnom sektoru. Podaci iz godišnjih izveštaja o radu unutrašnje revizije za 2024. godinu ukazuju na obnovljeni pozitivan trend u stopi implementacije preporuka, što sugerise da nedavne inicijative već daju rezultate.

Kao najčešće razloge nesprovođenja preporuka, jedinice za unutrašnju reviziju su kroz godišnje izvještaje navodile: organizacione promjene i promjene kadrovske strukture, preporuke koje se odnose na nove projekte koji će se u budućnosti ugovoriti ili su u pitanju preporuke čiji rokovi za sprovođenje nijesu dospjeli. Kao manje učestale, ali ipak prepoznate i evidentirane razloge nesprovođenja preporuka navedeni su: nedovoljan broj zaposlenih i stručno osposobljenih za obavljanje određenih poslova, neusvajanje budžeta, fluktuacije radne snage, nedostatka finansijskih sredstva kao i kašnjenja u izboru rukovodećeg kadra u pojedinim institucijama.

4.2.6. Sagledavanje kvaliteta rada unutrašnje revizije

Tokom 2024. godine zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta zaposlenih u Direkciji za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva finansija nije vršeno pojedinačno sagledavanje kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou. Međutim, kao što je istaknuto u prethodnim poglavljima ovog izvještaja, tokom 2024. godine obavljeno je sagledavanje kvaliteta na uzorku od pet jedinica za unutrašnju reviziju od strane SIGMA-e uz aktivno učešće Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola u koordinaciji ovog procesa.

Što se tiče samog funkcionisanja unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore, SIGMA je ocijenila da jedinice za unutrašnju reviziju pripremaju strateške i godišnje planove u skladu sa standardima i nacionalnim zakonodavstvom, koristeći sistematsku procjenu rizika koja obuhvata sve djelove organizacije, ali koji ponekad ne obuhvataju upravljanje, upravljanje rizicima i kontrole u organizaciji.

Takođe, ocijenjeno je da se povećava procenat obavljenih planiranih revizija počev od 2021. godine, dok je broj obavljenih pojedinačnih revizija po unutrašnjem revizoru na nivou koji je potrebno unaprijediti.

Što se tiče implementacije preporuka unutrašnje revizije, procenat prihvaćenih preporuka unutrašnje revizije od strane revidiranih subjekta je na izuzetno visokom nivou, dok je procenat sprovođenja datih preporuka unutrašnje revizije ocijenjen kao umjeren. Kao jedan od mogućih razloga za ovo, a na osnovu sprovedene ankete, ukazano je na činjenicu da se nalazi unutrašnje revizije ponekad ne razmatraju sa revidiranim subjektima. Pored toga, na osnovu sprovedene ankete ukazuje se da 76% rukovodilaca smatra da preporuke unutrašnje revizije doprinose poboljšanju poslovanja organizacije.

Takođe, Direkcija za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva finansija aktivno prati rad unutrašnjih revizora kroz svakodnevnu komunikaciju sa unutrašnjim revizorima bilo putem sastanaka, telefonskih poziva ili e-mail komunikacije i pruža uslove za obavljanje aktivne komunikacije sa unutrašnjim revizorima o svim pitanjima iz oblasti unutrašnje revizije u okviru Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, koji se godišnje realizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse.

Tokom 2024. godine raspoređeni unutrašnji revizori kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou koristili su mogućnost za povećanje zarada do 30% u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima ("Službeni list Crne Gore", br. 29/2025) uz prethodno pribavljenu saglasnost Ministarstva finansija. Ministarstvo finansija koristilo je ovu mogućnost, kao jedan od segmenata u sagledavanju kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju, na način što se mjesečno razmatralo odobravanje procenta dodatka na zaradu unutrašnjim revizorima na bazi Obraca za vođenje evidencije o kriterijumima za utvrđivanje dodatka, gdje su akcentirani kriterijumi koji se odnose na blagovremenost u izvršavanju zadataka, kvalitet obavljenih zadataka, kao i ostvarene rezultate u radu. U tom procesu uzima se u obzir dokumentacija kojom raspolaže Direktorat za centralnu harmonizaciju, dostavljeni strateški i godišnji planovi unutrašnje revizije, povelje unutrašnje revizije, preporuke koje su dale jedinice za unutrašnju reviziju kroz pojedinačne revizorske angažmane, itd.

Na osnovu raspoloživih dokumenta i izvještaja utvrđeno je da se planovi unutrašnje revizije u najvećem dijelu pripremaju u skladu sa Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru. Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije

utvrđeno je da je kod 93,8% jedinica za unutrašnju reviziju godišnji plan unutrašnje revizije priprema na osnovu dokumentovane procjene rizika.

Na osnovu obavljene svakodnevne komunikacije sa unutrašnjim revizorima, kao i kroz realizaciju Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora i svakodnevne komunikacije između zaposlenih u Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija i raspoređenih unutrašnjih revizora došlo se do zaključka da komunikacija između rukovodilaca jedinica za unutrašnju reviziju i rukovodilaca subjekta nije na zavidnom nivou. Ovaj problem nije karakterističan samo za javni sektor Crne Gore, pa je Globalni Institut internih revizora u novim Globalnim Standardima unutrašnje revizije napravio poseban domen „Upravljanje funkcijom unutrašnje revizije” kojim su prepoznate i određene odgovornosti ograna upravljanja odnosno rukovodioca subjekta u vezi sa funkcijom unutrašnje revizije. Iz tog razloga, Ministarstvo finansija se u pripremi predloga novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u dijelu zakona koji se odnosi na upravljanje propisalo poseban član kojim se propisuje obaveza organa upravljanja odnosno rukovodioca subjekta u vezi sa funkcijom unutrašnje revizije. Navedenim članom, između ostalog, definisano je da je organ upravljanja odnosno rukovodilac subjekta dužan je da kreira kulturu koja podržava funkciju unutrašnje revizije u okviru subjekta, pruža podršku rukovodiocu jedinice za unutrašnju reviziju, kroz redovnu i direktnu komunikaciju, periodično se sastaje sa rukovodiocem jedinice za unutrašnju reviziju, najmanje jednom godišnje razmatra sa rukovodiocem jedinice za unutrašnju reviziju da li su resursi unutrašnje revizije dovoljni za ispunjenje svrhe i planova unutrašnje revizije, obezbjeđuje rukovodiocu jedinice za unutrašnju reviziju priliku da razmatra značajna i osjetljiva pitanja sa organom upravljanja.

Primjećuje se nastavak pozitivnog trenda koji se tiče ispunjenja zahtjeva koji se odnosi na Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Naime, na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije došlo se do podatka da ovaj Program ima utvrđeno 93,8% jedinica za unutrašnju reviziju.

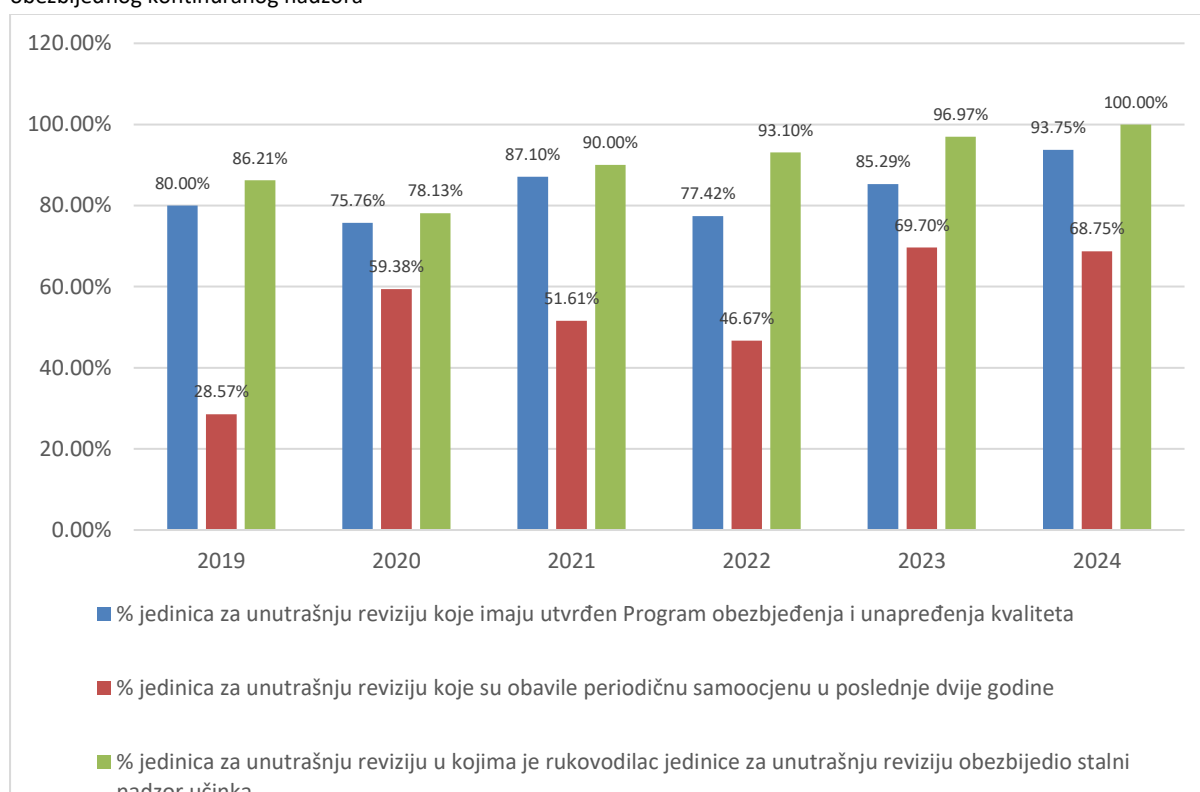
Na osnovu sprovedene analize i ocjene izvještaja i revizorske dokumentacije, kao i podataka iz registara sa kojima raspolaže Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, utvrđeno je da su jedinice za unutrašnju reviziju, sa raspoloživim kapacitetima, organizaciono uspostavljene u okviru subjekta javnog sektora, odvojene od drugih organizacionih jedinica, neposredno odgovorne rukovodiocu subjekta, što je preduslov za osvarivanje principa nezavisnosti unutrašnje revizije i da su usmjerene na unapređenje pojedinačnih poslovnih procesa, odnosno pojedinačnih unutrašnjih kontrola u tim procesima.

4.2.7. Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije

Ministarstvo finansija u posljednjih nekoliko godina preduzima značajne aktivnosti na razvoju Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije, kao bitnog

segmenta za unapređenje rada unutrašnje revizije i samim tim dodavanje vrijednosti organizaciji. Prve aktivnosti ka razvoju ovog Programa, preduzete su tokom 2018. godine i pripreme Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, kojim je po prvi put prepoznata obaveza rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju da razvije Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta. Na grafiku ispod, dat je pregled utvrđenih Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, obavljenih periodičnih samoocjena kao i obezbijednog kontinuranog nadzora.

Grafik 20: Pregled utvrđenih Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, obavljenih periodičnih samoocjena i obezbijednog kontinuranog nadzora



Kao što se i vidi na grafiku, u posljednjih tri godine imamo kontinuirano povećanje procenta jedinica za unutrašnju reviziju sa utvrđenim Programom obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta. Procenat obavljenih periodičnih samoocjena takođe pokazuje pozitivan trend, što je od izuzetnog značaja jer u značajnoj mjeri olakšava obavljanje eksterne ocjene koja se planira za naredni period.

Ministarstvo finansija će u narednom periodu razmotriti mogućnosti za obavljanje eksterne ocjene kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju. Ono što je izvjesno je da će se u okviru EU projekta „EU4PFM Montenegro“ obaviti eksterna ocjena kvaliteta kod određenih korisnika sredstava budžeta i ova aktivnost je planirana tokom 2026. godine, poslije koje će naučene lekcije biti predstavljene svim unutrašnjim revizorima iz javnog sektora.

4.2.8. Certifikacija i kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora u javnom sektoru

4.2.8.1. Certifikacija unutrašnjih revizora u javnom sektoru

Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru definisani su uslovi za obavljanje poslova unutrašnje revizije, koji između ostalog uključuju i posjedovanje sertifikata za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Članom 38 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru definisano je da viši, stariji i mlađi unutrašnji revizor mogu zasnovati radni odnos, odnosno biti raspoređeni i bez sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru pod uslovom da taj sertifikat steknu u roku od godinu dana od dana zasnivanja radnog odnosa, odnosno raspoređivanja na radno mjesto unutrašnjeg revizora.

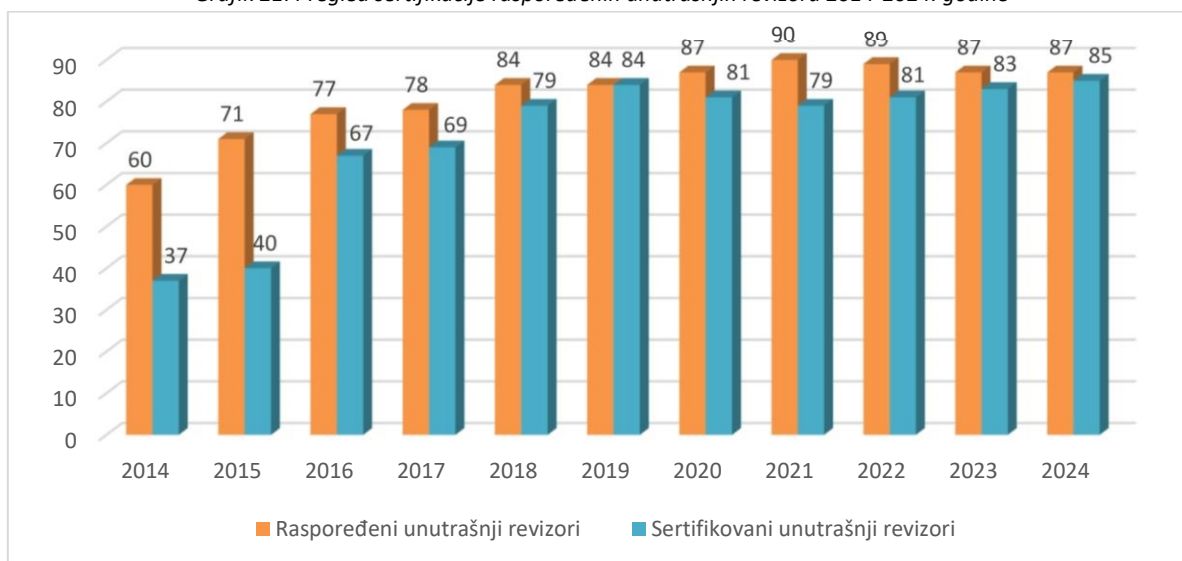
Počev od 2012. godine, Ministarstvo finansija aktivno preduzima aktivnosti na certifikaciji unutrašnjih revizora. U periodu od 2012-2019. godine, Program certifikacije organizovan je u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama (CEF) iz Ljubljane po CIPFA Programu obuke za unutrašnjeg revizora. Ovaj Program organizovan je u četiri kruga obuke koji je ukupno pohađalo 126 kandidata. Ministarstvo finansija je u 2019. godini donijelo Pravilnik o programu obuke i načinu polaganja ispita za sticanje sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 071/19 od 25.12.2019.) kojim je lokalizovan Program certifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru i koji od 2020. godine, zajednički organizuju Ministarstvo finansija i Uprava za ljudske resurse. Do sada je uspješno realizovano pet krugova lokalizovanog Programa obuke za unutrašnjeg revizora koji je ukupno pohađao 121 kandidat, a tokom 2025. godine implementira se šesti krug Programa obuke koji pohađa 23 kandidata.

Tokom 2024. godine započeo je peti krug lokalizovanog Programa obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru za 21 kandidata i do kraja 2024. godine održana su predavanja za sva četiri predmeta. U trenutku pripreme ovog izvještaja, 15 kandidata je uspješno položilo sve predmete utvrđene Programom tj. završilo teorijsku obuku. Većina kandidata iz petog kruga lokalizovanog Programa obuke je u fazi obavljanja praktičnog dijela obuke pod nadzorom mentora.

U skladu sa Pravilnikom o programu obuke i načinu polaganja ispita za ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru, Ministarstvo finansija je u saradnji sa Upravom za ljudske resurse tokom 2024. godine organizovalo polaganje ispita za sticanje zvanja ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru u četiri ispitna roka u kojima je 20 kandidata dobilo sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Na kraju 2024. godine, 85 od 87 (97,7%) raspoređenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore je steklo sertifikat ovlaštenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Grafik 21: Pregled sertifikacije raspoređenih unutrašnjih revizora 2014-2024. godine



SIGMA je u svom posljednjem monitoring izvještaju za Crnu Goru, indikator koji se odnosi na sertifikaciju i profesionalni razvoj unutrašnjih revizora ocijenila sa maksimalnim brojem poena 10 od 10 čime je Ministarstvo finansija dobili potvrdu da je profesionalni razvoj unutrašnjih revizora na pravom putu.

Kao što se može vidjeti na grafiku iznad, u posljednjih nekoliko godina procenat sertifikovanih unutrašnjih revizora je na nivou većim od 90%. Unutrašnji revizori koji nijesu sertifikovani su po pravilu u postupku sertifikacije kako bi zadovoljili uslove propisane zakonom.

Kako bi unutrašnji revizori koji su u 2025. godini pristupili Programu obuke za sticanje sertifikata za unutrašnjeg revizora bili upoznati sa zahtjevima novih Globalnih standarda unutrašnje revizije, Ministarstvo finansija je planirano da do kraja III kvartala 2025. godine ažurira materijal za učenje za predmet „Osnovi unutrašnje revizije“.

4.2.8.2. Kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora u javnom sektoru

Nakon sticanja sertifikata, unutrašnji revizori su u obavezi, da u skladu sa članom 44. Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, da održavaju teorijska znanja i stručne veštine i da se profesionalno usavršavaju. U tom smislu, od marta 2016. godine, Ministarstvo finansija, u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, započelo je implementaciju Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora. U periodu od marta 2016. do maja 2025. godine održano je oko 200 radionica na različite teme koje se odnose na poslove unutrašnje revizije.

Ministarstvo finansija i Uprava za ljudske resurse biraju teme u okviru Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja na osnovu sprovedene analize potreba za obukom. Naime, u decembru svake godine unutrašnjim revizorima raspoređenim kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou šalje se spisak mogućih tema za edukaciju za sljedeću kalendarsku godinu. Unutrašnji revizori biraju teme na osnovu njihovih potreba i teme za koje je postojalo najveće interesovanje se uključuju u kalendar obuka za sljedeću godinu. Cilj ovih obuka je unapređenje znanja i vještina za obavljanje aktivnosti unutrašnje revizije u skladu sa Međunarodnim okvirom profesionalne prakse za unutrašnju reviziju IIA.

U cilju zadovoljenja regulatornih i zahtjeva Standarda, u dijelu koji se odnosi na kontinuirano profesionalno usavršavanje, Ministarstvo finansija je pripremilo Pravilnik o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 067/19 od 11.12.2019). U skladu sa navedenim Pravilnikom, unutrašnji revizor koji je stekao sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru unapređuje svoje znanje i vještine profesionalnim usavršavanjem i treba da ostvari najmanje 100 bodova profesionalnog usavršavanja u jednoj kalendarskoj godini.

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je tokom 2024. godine organizovao veći broj radionica za obuku unutrašnjih revizora na centralnom i lokalnom nivou u saradnji sa Upravom za ljudske resurse u okviru Programa obuke za sticanje i unapređenje znanja i vještina iz oblasti sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Crne Gore, odnosno Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja ovlašćenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru. Tokom 2024. godine održane su ukupno 24 radionice za unutrašnje revizore na centralnom i lokalnom nivou na sljedeće teme:

- Predstavljanje novih Globalnih standarda unutrašnje revizije sa fokusom na etičnost i profesionalizam unutrašnjih revizora;
- Revizija upravljanja kao oblast rada unutrašnje revizije sa fokusom na obavljanje revizije planiranja i izvršenja programskog budžeta;
- Sličnosti i razlike između angažmana uvjeravanja i savjetodavnih angažmana i pružanje savjetodavnih usluga u oblasti upravljanja rizicima;
- IT revizija, korišćenje CAAT i značaj revizorskog uzorkovanja;
- Osiguranje kvaliteta rada unutrašnje revizije i uloga unutrašnje revizije u prevenciji i detekciji prevare;
- Strateško i godišnje planiranje unutrašnje revizije.

Pored kontinuiranog profesionalnog usavršavanja za unutrašnje revizore, koje Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, Ministarstvo finansija je za

određeni broj unutrašnji revizora omogućilo pohađanje edukacije koju organizuje CEF iz Ljubljane na teme iz oblasti unutrašnje revizije.

Pored toga, svi raspoređeni unutrašnji revizori mogu steći bodove za profesionalno usavršavanje prisustvovanjem seminarima, web seminarima, radionicama i konferencijama koje organizuju državni organi, profesionalna udruženja, i domaće i međunarodne organizacije na teme iz oblasti unutrašnje revizije. Profesionalno usavršavanje ostvaruje se i obavljanjem mentorstva u skladu sa aktom o programu obuke i načinu polaganja ispita za sticanje sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru, objavljivanjem autorskih članaka iz oblasti unutrašnje revizije odnosno obavljanjem eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije.

Pilikom izračunavanja procenta revizora koji su se kontinuirano profesionalno usavršavali tokom 2024. godine nijesu uzeti u obzir revizori koji su više od pola godine koristili odsustvo sa posla (npr. trudničko i porodijsko odsustvo), kao i raspoređeni unutrašnji revizori koji još uvijek nijesu stekli sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.¹¹ Naime, Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru, definisano je da ako je unutrašnji revizor koristio odsustvo sa posla, a radio je više od 6 mjeseci tokom godine, treba da za svaki mjesec proveden na poslu ostvari 8,33 bodova (100/12) profesionalnim usavršavanjem.

Grafik 22: Kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora 2017- 2024. godina



Kako bi raspoređeni unutrašnji revizori bili u korak sa zahtjevima novih Globalnih standarda unutrašnje revizije, Ministarstvo finansija je prilikom odabira tema za 2025. godinu vodilo računa da kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora uključi teme vezane za nove

¹¹ Prilikom izračunavanja procenta revizora koji su imali kontinuiranu profesionalnu edukaciju nisu uzeti u obzir unutrašnji revizori zaposleni u jedinica za unutrašnju reviziju koji svoj godišnji izvještaj ne dostavljaju Ministarstvu finansija već nadležnom radnom tijelu Skupštine Crne Gore.

Globalne standarde unutrašnje revizije. Tako je za implementaciju Programa za 2025. godinu planirano sljedećih šest tema:

- Primjena novih Globalnih standarda unutrašnje revizije sa detaljnim predstavljanjem domena III-Korporativno upravljanje funkcijom unutrašnje revizije sa fokusom na obavljanje eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije;
- Obavljanje IT revizije, revizija cyber bezbjednosti i korišćenje Microsoft office paketa prilikom obavljanja revizorskih zadataka;
- Neposredno upravljanje funkcijom unutrašnje revizije u skladu sa Globalnim standardima unutrašnje revizije-Domen IV i Domen V sa osvtom na ostvarivanje bolje komunikacije između unutrašnjih revizora i zainteresovanih strana;
- Pružanje savjetodavnih usluga sa fokusom na fazu saopštavanja rezultata i praćenje implementacije preporuka unutrašnje revizije;
- Revizija procesa javnih nabavki kroz detaljno predstavljanje novih Globalnih standarda unutrašnje revizije-Domen V - pružanje usluga unutrašnje revizije sa fokusom na ostvarivanje učinka subjekata javnog sektora;
- Donošenje strateškog plana razvoja funkcije unutrašnje revizije i priprema godišnjeg plana zasnovanog na dokumentovanoj procjeni rizika.

Na grafiku 22 prikazan je procenat sertifikovanih raspoređenih unutrašnjih revizora koji su ostvarili dovoljan broj bodova kontrinuranog profesionalnog usavršavanja propisan u skladu sa Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru. Počev od 2018. godine, preko 80% raspoređenih unutrašnjih revizora zadovoljava zahtjeve u vezi kontinuirane edukacije propisane gore navedenim Pravilnikom. Ministarstvo finansija će i u narednom periodu nastaviti sa organizacijom sertifikacije i kontrinuranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u cilju unapređenja njihovih znanja i vještina.

PRILOG 1
IZVOD IZ REGISTRA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNJOJ
KONTROLI

Rd. br.	MINISTARSTVA	Dostavili Godišnji izvještaj	Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola	Knjige procedura	Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima	Registar rizika
1	Ministarstvo pravde	✓	✓	✓	✓	✓
2	Ministarstvo odbrane	✓	✓	✓	✓	✓
3	Ministarstvo finansija	✓	✓	✓	✓	✓
4	Ministarstvo unutrašnjih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
5	Ministarstvo javne uprave	✓		✓	✓	✓
6	Ministarstvo vanjskih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
7	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	✓	✓	✓	✓	✓
8	Ministarstvo ekonomskog razvoja	✓	✓	✓	✓	✓
9	Ministarstvo zdravlja	✓	✓	✓	✓	✓
10	Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	✓	✓	✓	✓	✓
11	Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	✓	✓	✓	✓	✓
12	Ministarstvo kulture i medija	✓	✓	✓	✓	✓
13	Ministarstvo pomorstva		✓	✓		✓
14	Ministarstvo saobraćaja	✓	✓	✓	✓	✓
15	Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	✓	✓	✓		✓
16	Ministarstvo turizma	✓	✓	✓		
17	Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	✓	✓		✓	

18	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	✓	✓	✓	✓	✓
19	Ministarstvo energetike		✓			
20	Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa					
21	Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	✓	✓	✓	✓	✓
22	Ministarstvo evropskih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
23	Ministarstvo sporta i mladih	✓	✓	✓	✓	✓
24	Ministarstvo regionalno – investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	✓		✓	✓	✓
25	Ministarstvo dijaspore	✓	✓	✓	✓	
	UPRAVE					
26	Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	✓	✓	✓	✓	
27	Uprava za ljudske resurse	✓	✓	✓	✓	✓
28	Uprava za državnu imovinu	✓	✓	✓		
29	Uprava za nekretnine	✓	✓	✓	✓	✓
30	Poreska uprava					
31	Uprava carina	✓	✓	✓		✓
32	Uprava za saobraćaj	✓	✓	✓	✓	✓
33	Uprava za ugljovodonike	✓	✓	✓	✓	✓
34	Uprava za zaštitu kulturnih dobara	✓	✓	✓	✓	✓
35	Uprava za statistiku	✓	✓	✓	✓	✓
36	Uprava za željeznice	✓	✓	✓	✓	✓
37	Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	✓	✓	✓	✓	✓

38	Uprava za vode	✓	✓		✓	
39	Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	✓	✓	✓	✓	✓
40	Uprava bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove	✓	✓	✓	✓	✓
41	Uprava za kapitalne projekte	✓	✓	✓		✓
42	Uprava za igre na sreću	✓	✓	✓	✓	✓
ZAVODI						
43	Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu	✓	✓	✓	✓	✓
44	Zavod za školstvo	✓	✓	✓	✓	✓
45	Državni arhiv	✓	✓	✓	✓	✓
46	Zavod za metrologiju	✓	✓	✓	✓	✓
47	Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	✓	✓	✓	✓	✓
48	Zavod za udžbenike i nastavna sredstva	✓	✓	✓	✓	✓
DIREKCIJE						
49	Direkcija za zaštitu tajnih podataka	✓	✓	✓	✓	✓
SEKRETARIJATI						
50	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
51	Sekretarijat za zakonodavstvo	✓	✓	✓	✓	✓
FONDOVI						
52	Fond za zdravstveno osiguranje	✓	✓	✓	✓	✓
53	Fond PIO	✓	✓	✓	✓	✓
54	Fonda za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava	✓	✓	✓	✓	✓
55	Fond za obeštećenje	✓	✓	✓	✓	✓
56	Fond rada	✓	✓	✓	✓	✓
57	Zavod za zapošljavanje	✓	✓	✓	✓	✓
AGENCIJE						
58	Agencija za investicije	✓	✓	✓	✓	✓
59	Agencija za mirno rješavanje radnih sporova	✓	✓	✓	✓	✓
60	Agencija za zaštitu životne sredine	✓	✓	✓	✓	✓

61	Agencija za zaštitu konkurencije	✓	✓	✓	✓	✓
62	Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja	✓	✓	✓	✓	✓
	OPŠTINE					
63	Glavni grad Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
64	Opština Bijelo Polje	✓	✓	✓	✓	✓
65	Opština Plav	✓	✓	✓	✓	✓
66	Opština Plužine	✓	✓	✓		✓
67	Opština Mojkovac	✓	✓	✓	✓	✓
68	Opština Tivat	✓	✓	✓	✓	✓
69	Opština Danilovgrad	✓	✓	✓	✓	✓
70	Opština Nikšić	✓	✓	✓	✓	✓
71	Opština Berane	✓	✓	✓	✓	✓
72	Prijestonica Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
73	Opština Pljevlja	✓	✓	✓	✓	✓
74	Opština Ulcinj	✓	✓	✓		✓
75	Opština Šavnik	✓	✓	✓	✓	✓
76	Opština Kotor	✓	✓	✓	✓	✓
77	Opština Žabljak	✓	✓	✓		✓
78	Opština Petnjica	✓	✓		✓	✓
79	Opština Rožaje	✓	✓	✓	✓	✓
81	Opština Kolašin	✓	✓		✓	✓
82	Opština Andrijevica	✓	✓	✓	✓	
83	Opština Bar	✓	✓	✓	✓	✓
84	Opština Herceg Novi	✓	✓	✓	✓	✓
85	Opština Budva					
86	Opština Gusinje	✓	✓	✓	✓	✓
87	Opština Tuzi	✓	✓	✓	✓	✓
88	Opština Zeta	✓	✓	✓	✓	✓
	OSTALO					
89	Zaštitnik imovinsko pravnih interesa	✓	✓	✓	✓	✓
90	Komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki	✓	✓	✓	✓	✓
91	Muzički centar Crne Gore	✓	✓	✓	✓	
92	Nacionalna turistička organizacija	✓	✓	✓	✓	✓
93	Ispitni centar	✓	✓	✓	✓	✓
94	JU Crnogorska kinoteka	✓	✓	✓	✓	✓

95	JU Narodni muzej Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
96	CNP	✓	✓	✓	✓	✓
97	JU Filmski centar Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
98	JU Muzej savremene umjetnosti	✓	✓	✓	✓	✓
99	Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore - Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
100	Revizorsko tijelo	✓	✓	✓	✓	✓
101	Policijska akademija	✓	✓	✓	✓	✓
102	Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"	✓	✓	✓	✓	✓
103	Centar za alternativno rješavanje sporova Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
104	Kraljevsko pozorište "Zetski dom" Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
105	Matica crnogorska	✓	✓	✓	✓	✓
106	Crveni krst	✓	✓	✓	✓	✓
107	Pomorski muzej	✓	✓	✓	✓	
108	JU Prirodnjački muzej Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
109	JU Centar za stručno obrazovanje	✓	✓	✓	✓	✓
110	Fakultet za crnogorski jezik i književnost	✓	✓	✓	✓	✓
111	Crnogorska akademija nauka i umjetnosti	✓	✓	✓	✓	✓
112	Univerzitet Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓

PRILOG 2
PODACI IZ UPITNIKA O SAMOOCJENI UPRAVLJANJA I
KONTROLA ZA 2024. GODINU

KONTROLNO OKRUŽENJE

Da li subjekat ima usvojen poseban etički kodeks ponašanja koji je prilagođen prirodi i specifičnostima poslovanja subjekta?		
	Broj	Procenat
DA	78	73,58%
NE	28	26,42%
Ukupno	106	100%

Da li se poštuje procedura upoznavanja novih službenika sa odredbama etičkog kodeksa?		
	Broj	Procenat
DA	102	97,14%
NE	3	2,86%
Ukupno	105	100%

Da li postoje jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja?		
	Broj	Procenat
DA	87	83,65%
NE	17	16,35%
Ukupno	104	100%

Da li su zaposleni upoznati kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti u radu i prevare?		
	Broj	Procenat
DA	101	96,19%
NE	4	3,81%
Ukupno	105	100%

Da li se sprovode mjere u slučaju nepoštovanja kodeksa ponašanja? Navedite broj sprovedenih mjera		
	Broj	Procenat
DA	67	100,00%
NE	0	0,00%
Ukupno	67	100%

Da li su vođeni disciplinski postupci u godini izvještavanja? Navedite broj pokrenutih disciplinskih postupaka		
	Broj	Procenat
DA	22	20,75%
NE	84	79,25%
Ukupno	106	100%

Da li zaposleni prisustvuju obukama iz oblasti integriteta i etičkog ponašanja? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama u godini izvještavanja		
	Broj	Procenat
DA	54	50,94%
NE	52	49,06%
Ukupno	106	100%

Da li imate utvrđene strateške ciljeve subjekta?		
	Broj	Procenat
DA	103	97,17%
NE	3	2,83%
Ukupno	106	100%

Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima subjekta? Na koji način?		
	Broj	Procenat
DA	103	98,10%
NE	2	1,90%
Ukupno	105	100%

Da li je jasno definisano ko je u subjektu odgovoran za realizaciju strateških ciljeva?		
	Broj	Procenat
DA	99	96,12%
NE	4	3,88%
Ukupno	103	100%

Da li ste definisali operativne ciljeve na nivou organizacionih jedinica?		
	Broj	Procenat
DA	98	95,15%
NE	5	4,85%
Ukupno	103	100%

Da li operativni ciljevi proizilaze iz strateških?		
	Broj	Procenat
DA	99	96,12%
NE	4	3,88%
Ukupno	103	100%

Da li definišete pokazatelje uspješnosti pomoću kojih pratite realizaciju utvrđenih ciljeva?		
	Broj	Procenat
DA	88	83,81%
NE	17	16,19 %
Ukupno	105	100%

Koliko često izvještavate rukovodioca subjekta o realizaciji ciljeva:		
1. mjesečno 2. kvartalno 3. polugodišnje 4. godišnje 5. ne izvještava se		
	Broj	Procenat
DA	104	99,05%
NE	1	0,95%
Ukupno	105	100%

Da li je u izvještajima navedena veza između ostvarenih ciljeva i utrošenih sredstava?		
	Broj	Procenat
DA	85	85%
NE	15	15%
Ukupno	100	100%

Da li imate interni akt kojim su u Vašem subjektu jasno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja svakog rukovodioca za realizaciju definisanih ciljeva i upravljanje resursima (finansije, kadrovi)?		
	Broj	Procenat
DA	85	80,19%
NE	21	19,81%
Ukupno	106	100%

Da li imate interni akt kojim je detaljno uređena međusobna saradnja sa subjektima nad kojima vršite nadzor? Navedite broj subjekata nad kojima vršite nadzor.		
	Broj	Procenat
DA	32	64%
NE	18	36%
Ukupno	50	100%

Da li nadzor obuhvata:		
1. praćenje interne kontrole 2. fokus na visoko rizične oblasti 3. praćenje realizacije ciljeva u odnosu na utvrđene indikatore		
	Broj	Procenat
DA	37	82,22%
NE	8	17,78%
Ukupno	45	100%
Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih?		
	Broj	Procenat
DA	85	81,73%
NE	19	18,07%
Ukupno	104	100%

Da li je utvrđen godišnji plan usavršavanja svih zaposlenih?		
	Broj	Procenat
DA	76	72,38%
NE	29	27,62%
Ukupno	105	100%

Da li vodite evidenciju o zaposlenima koji se stručno usavršavaju? Navedite teme za koje su zaposleni najviše zainteresovani		
	Broj	Procenat
DA	98	93,33%
NE	7	6,67%
Ukupno	105	100%

Da li ste usvojili plan za unapređenje upravljanja i kontrola za izvještajni period?		
	Broj	Procenat
DA	50	48,54%
NE	53	51,46%
Ukupno	103	100%

UPRAVLJANJE RIZICIMA

Da li ste imenovali lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa registra rizika?		
	Broj	Procenat
DA	99	93,40%
NE	7	6,60%
Ukupno	106	100%

Da li su prepoznati i procijenjeni rizici za:		
1. strateške ciljeve 2. operativne ciljeve 3. realizaciju poslovnih procesa		
	Broj	Procenat
DA	93	93,94%
NE	6	6,06%
Ukupno	99	100%

Da li je rukovodstvo utvrdilo nivo do kog su prihvatljiva odstupanja u postizanju ciljeva?		
	Broj	Procenat
DA	45	45,92%
NE	53	54,08%
Ukupno	98	100%

Da li imate Registar rizika? Navedite datum usvajanja		
	Broj	Procenat
DA	95	89,62%
NE	11	10,38%
Ukupno	106	100%

Navedite tri ključna rizika za strateške ciljeve u Vašem subjektu?		
	Broj	Procenat
DA	90	100,00%
NE	0	0,00%
Ukupno	90	100%

Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u proces identifikacije rizika?		
	Broj	Procenat
DA	98	98,99%
NE	1	1,01%
Ukupno	99	100%

Da li postoji adekvatno praćenje rezultata preduzetih radnji za ublažavanje rizika?		
	Broj	Procenat
DA	73	78,49%
NE	20	21,51%
Ukupno	93	100%

Da li se Registar rizika ažurira? Nvedite datum poslednjeg ažuriranja?		
	Broj	Procenat
DA	69	75,82%
NE	22	24,18%
Ukupno	91	100%

Da li rukovodioci koriste registar rizika u svakodnevnom upravljanju?		
	Broj	Procenat
DA	73	81,11%
NE	17	18,89%
Ukupno	90	100%

Da li ste izvršili procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama?		
	Broj	Procenat
DA	67	67,68%
NE	32	32,32%
Ukupno	99	100%

Da li zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti, odnosno prevare?		
	Broj	Procenat
DA	95	94,06%
NE	6	5,94%
Ukupno	101	100%

Da li pripremate izvještaje o identifikovanim rizicima, kao i preduzetim mjerama za njihovo smanjenje?		
	Broj	Procenat
DA	63	67,02%
NE	31	32,98%
Ukupno	94	100%

Da li imate plan kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena (odsustvo zaposlenih, promjena zakonskih rješenja, ...)		
	Broj	Procenat
DA	54	54,00%
NE	46	46,00%
Ukupno	100	100%

Da li zaposleni prisustvuju obukama u oblasti upravljanja rizicima? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama		
	Broj	Procenat
DA	67	66,34%
NE	34	33,66%
Ukupno	101	100%

KONTROLNE AKTIVNOSTI

Da li imate usvojenu Knjigu procedura sa operativnim pisanim uputstvima za rad?		
	Broj	Procenat
DA	104	99,05%
NE	1	0,95%
Ukupno	105	100%

Koliko imate usvojenih internih pravila i procedura?		
	Broj	Procenat
DA	102	100,00%
NE	0	0,00%
Ukupno	102	100%

Da li procedure sadrže:

1. detaljna uputstva za rad
2. tok dokumentacije
3. odgovornosti i ovlašćenja lica, uključenih u poslovni proces
4. korake u donošenju odluka
5. rokove i
6. kontrolne mehanizme?

	Broj	Procenat
DA	100	98,04%
NE	2	1,96 %
Ukupno	102	100%

Da li su svi rukovodioci i zaposleni upoznati sa usvojenim procedurama?

	Broj	Procenat
DA	103	99,04%
NE	1	0,96 %
Ukupno	104	100%

Da li sprovodite naknadne kontrole namjenske potrošnje budžetskih sredstava (npr. kontrole na licu mjesta za isplaćene subvencije, donacije, pomoći, transferi budžetskih sredstava i sl.)?

	Broj	Procenat
DA	85	82,52%
NE	18	17,48%
Ukupno	103	100%

Da li odobravanje, ovjeravanje dokumentacije, ovlašćivanje, odnosno davanje saglasnosti za isplatu sredstava i evidentiranje poslovnog događaja obavljaju različita lica?

	Broj	Procenat
DA	103	97,17%
NE	3	2,83%
Ukupno	106	100%

Da li sve promjene imovine tokom godine evidentiraju blagovremeno?

	Broj	Procenat
DA	99	94,29%
NE	6	5,71%
Ukupno	105	100%

Da li postoje adekvatne bezbjedonosne procedure kako bi se sredstva i podaci čuvali od neovlašćenog pristupa i fizičke štete?		
	Broj	Procenat
DA	97	94,17%
NE	6	5,83%
Ukupno	103	100%

Da li ste osigurali rezervnu kopiju podataka u slučaju gubitka?		
	Broj	Procenat
DA	90	87,38%
NE	13	12,62%
Ukupno	103	100%

Da li ažurirate procedure? Navedite datum poslednje izmjene		
	Broj	Procenat
DA	89	91,75%
NE	8	8,25%
Ukupno	97	100%

Koja će nova operativna pisana uputstva za rad biti pripremljena i usvojena u sljedećoj godini?		
	Broj	Procenat
DA	77	97,47%
NE	2	2,53%
Ukupno	79	100%

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

Da li je obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije, koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova?		
	Broj	Procenat
DA	104	98,11%
NE	2	1,89%
Ukupno	106	100%

Da li imate proceduru kojom ste definisali način prenošenja informacija u subjektu?		
	Broj	Procenat
DA	46	43,81%
NE	59	56,19%
Ukupno	105	100%

Da li imate uspostavljene linije izvještavanja i način izvještavanja o realizaciji ciljeva?		
	Broj	Procenat
DA	94	90,38%
NE	10	9,62%
Ukupno	104	100%

Da li rukovodilaci organizacionih jedinica, nakon usvajanja budžeta, dobijaju informacije o dodjeljenim budžetskim sredstvima za njihovu organizacionu jedinicu?		
	Broj	Procenat
DA	99	96,12%
NE	4	3,88%
Ukupno	103	100%

Da li rukovodioci organizacionih jedinica prije stvaranja obaveze provjeravaju raspoloživa sredstva za tu namjenu?		
	Broj	Procenat
DA	99	96,12%
NE	4	3,88%
Ukupno	103	100%

Da li vodite centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom?		
	Broj	Procenat
DA	85	83,33%
NE	17	16,67 %
Ukupno	102	100%

Da li rukovodoci organizacionih jedinica imaju informacije o neizmirenim obavezama i izvršenju budžeta?		
	Broj	Procenat
DA	97	93,27%
NE	7	6,73%
Ukupno	104	100%

Omogućava li računovodstveni sistem praćenje troškova po:		
a) programima		
b) projektima		
c) organizacionim jedinicama		
	Broj	Procenat
DA	101	97,12%
NE	3	2,88%
Ukupno	104	100%

Da li se i koliko često sačinjavaju izvještaji za rukovodstvo o:		
a) izvršenju budžeta		
b) raspoloživim sredstvima		
c) obavezama		
d) potraživanjima?		
	Broj	Procenat
DA	105	99,06%
NE	1	0,94%
Ukupno	106	100%

Da li su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranja, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima?		
	Broj	Procenat
DA	94	90,38%
NE	10	9,62%
Ukupno	104	100%

Da li su softveri za ključne poslovne procese međusobno povezani (npr. nabavka – ugovori – finansije)?		
	Broj	Procenat
DA	41	40,20%
NE	61	59,80%
Ukupno	102	100%

Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni su na web stranici)?		
	Broj	Procenat
DA	104	99,05%
NE	1	0,95%
Ukupno	105	100%

PRAĆENJE I PROCJENA

Da li lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema:		
a) mjesečno		
b) kvartalno		
c) polugodišnje		
d) godišnje?		
	Broj	Procenat
DA	99	94,29%
NE	6	5,71%
Ukupno	105	100%

Da li se na sastancima/kolegijumima daju predlozi za unapređenje upravljanja i kontrola?		
	Broj	Procenat
DA	99	93,40%
NE	7	6,60%
Ukupno	106	100%

Da li sprovodite samoprocjenu upravljanja i unutrašnjih kontrola?		
	Broj	Procenat
DA	76	74,51%
NE	26	25,49%
Ukupno	102	100%
Da li je zaposlenima omogućeno da daju sugestije i preporuke za poboljšanje sistema unutrašnjih kontrola?		
	Broj	Procenat
DA	102	97,14%
NE	3	2,86%
Ukupno	105	100%

Da li se preporuke revizije (unutrašnje, DRI, eksterne) sprovode? Navedite broj prihvaćenih preporuka i prosječno vrijeme njihove implementacije.		
	Broj	Procenat
DA	94	96,91%
NE	3	3,09%
Ukupno	97	100%

Da li imate uspostavljen sistem izvještavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola kod subjekata nad kojima vršite nadzor?		
	Broj	Procenat
DA	19	39,58%
NE	29	60,42%
Ukupno	48	100%

PRILOG 3
IZVOD IZ REGISTARA UNUTRAŠNJE REVIZIJE

Tabela 3a: Pregled korisnika budžeta koji su utvrdili posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju sa sistematizovanim i popunjenim brojem unutrašnjih revizora i pregled raspoređenih rukovodilaca jedinica za unutrašnju reviziju na kraju 2024. godine

R.broj	Naziv korisnika sredstava budžeta	Obavezni da uspostave unutrašnju reviziju po Uredbi	Uspostavljena jedinica za unutrašnju reviziju	Raspoređen rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju	Sistematizovan broj unutrašnjih revizora	Popunjen broj unutrašnjih revizora
		DA / NE	DA / NE	DA / NE		
CENTRALNI NIVO						
1.	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	DA	DA	NE	3	0
2.	Ministarstvo pravde	DA	DA	DA	3	2
3.	Ministarstvo odbrane	DA	DA	DA	4	3
4.	Ministarstvo finansija	DA	DA	DA	6	4
5.	Ministarstvo unutrašnjih poslova	DA	DA	DA	4	1
6.	Ministarstvo javne uprave	DA	DA	DA	3	3
7.	Ministarstvo vanjskih poslova	DA	DA	DA	4	1
8.	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	DA	DA	DA	4	3
9.	Ministarstvo ekonomskog razvoja	DA	DA	DA	4	2
10.	Ministarstvo zdravlja	DA	DA	DA	3	2
11.	Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	DA	DA	DA	3	0
12.	Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	DA	DA	DA	3	2
13.	Ministarstvo kulture i medija	DA	DA	DA	4	3
14.	Ministarstvo pomorstva	DA	DA	DA	3	0
15.	Ministarstvo saobraćaja	DA	DA	DA	3	1
16.	Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	DA	DA	DA	3	2
17.	Ministarstvo turizma	DA	DA	NE	3	0
18.	Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	DA	DA	NE	3	0
19.	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	DA	DA	DA	4	1
20.	Ministarstvo energetike	DA	DA	NE	3	0
21.	Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa	DA	DA	NE	3	0
22.	Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore	DA	DA	DA	4	2

23.	Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore	DA	DA	DA	4	3
24.	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	DA	DA	DA	3	2
25.	Poreska uprava	DA	DA	NE	4	0
26.	Uprava carina	DA	DA	NE	4	0
27.	Uprava za nekretnine	DA	DA	NE	3	0
28.	Uprava za državnu imovinu	DA	DA	NE	4	0
29.	Ministarstvo javne uprave – posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju informacionih sistema u upotrebi u javnom sektoru	DA	DA	DA	4	4
30.	Ministarstvo finansija – posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru	DA	DA	DA	4	3
31.	Ministarstvo poljoprivrede – posebna organizaciona jedinica za fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	DA	DA	DA	4	2
32.	Univerzitet Crne Gore	NE	DA	DA	3	1
33.	Crveni Krst Crne Gore	NE	DA	DA	1	1
34.	Sudstvo	NE	DA	DA	3	3
35.	Agencija za nacionalnu bezbjednost* ¹²	NE	DA	DA	*	2
36.	Skupština	NE	DA	DA	3	2
37.	Državna revizorska institucija	NE	DA	DA	3	1
LOKALNI NIVO						
1.	Glavni Grad Podgorica	DA	DA	DA	5	3
2.	Prijestonica Cetinje	DA	DA	DA	4	2
3.	Opština Bar	DA	DA	DA	3	2
4.	Opština Berane	DA	DA	DA	7	4
5.	Opština Bijelo Polje	DA	DA	DA	3	3
6.	Opština Budva* ¹³	DA	DA	NE	*	0

¹² Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Agencije za nacionalnu bezbjednost nije dostupan zbog tajnosti podataka

¹³ Odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave osnovana Služba unutrašnje revizije, ali nije popunila radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju čija je nadležnost priprema predloga akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

7.	Opština Danilovgrad	DA	DA	DA	5	4
8.	Opština Herceg Novi	DA	DA	DA	3	2
9.	Opština Kotor	DA	DA	DA	3	2
10.	Opština Nikšić	DA	DA	DA	4	2
11.	Opština Pljevlja	DA	DA	NE	4	2
12.	Opština Rožaje	DA	DA	DA	4	2
13.	Opština Tivat	DA	DA	DA	4	2
14.	Opština Tuzi	DA	NE	NE		
15.	Opština Ulcinj	DA	DA	DA	4	1
16.	Opština Zeta	DA	NE	NE		

PRILOG 4
ANALIZA PODATAKA IZ GI-UR 2024.

Pitanja i odgovori GI-UR 2024

Unutrašnja revizija je uspostavljena:		
	Broj	Procenat
Organizovanjem organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta, koja je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta	32	41.56
Obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta	45	58.44
Ukupno	77	100.00

Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je određen?		
	Broj	Procenat
Da	32	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	32	100.00

Sistematizovan broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju		
Broj revizora	Broj jedinica UR	Procenat
1	1	2.04
3	23	46.94
4	21	42.86
5	2	4.08
6	1	2.04
7	1	2.04
Ukupno	49	100.00

Popunjen broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju		
Broj revizora	Broj jedinica UR	Procenat
1	8	20.51
2	18	46.16
3+	13	33.33
Ukupno	39	100.00

Rukovodilac subjekta i rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju potpisali su povelju unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	32	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	32	100.00

Unutrašnji revizori postupaju po metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru		
	Broj	Procenat
Da	32	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	32	100.00

Unutrašnji revizori, osim metodologije rada unutrašnje revizije koriste i sopstveno dodatno metodološko uputstvo za obavljanje unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	8	25.00
Ne	24	75.00
Ukupno	32	100.00

Unutrašnji revizori se pridržavaju načela i pravila Etičkog Kodeksa unutrašnjih revizora		
	Broj	Procenat
Da	32	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	32	100.00

Jedinica za unutrašnju reviziju je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta		
	Broj	Procenat
Da	32	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	32	100.00

Unutrašnji revizori obavljaju isključivo poslove unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	29	90.63
Ne	3	9.37
Ukupno	32	100.00
Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa cjelokupnoj dokumentaciji		
	Broj	Procenat
Da	52	98.11
Ne	1	1.89
Ukupno	53	100.00

Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa podacima i informacijama		
	Broj	Procenat
Da	52	98.11
Ne	1	1.89
Ukupno	53	100.00

Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocu subjekta		
	Broj	Procenat
Da	52	98.11
Ne	1	1.89
Ukupno	53	100.00

Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocima i zaposlenima		
	Broj	Procenat
Da	53	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	53	100.00
Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa sredstvima subjekta od značaja za sprovođenje revizije		
	Broj	Procenat
Da	53	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	53	100.00

Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju prisustvuje kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	22	70.97
Ne	9	29.03
Ukupno	31	100.00

Konačni revizorski izvještaji dostavljaju se rukovodiocu subjekta sa predlogom plana aktivnosti za sprovođenje preporuka		
	Broj	Procenat
Da	53	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	53	100.00

Utvrđen je strateški plan unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	31	96.87
Ne	1	3.13
Ukupno	32	100.00

Izrađen je godišnji plan unutrašnje revizije na osnovu procjene rizika		
	Broj	Procenat
Da	30	93.75
Ne	2	6.25
Ukupno	32	100.00

Godišnji plan unutrašnje revizije izrađen je na osnovu strateškog plana unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	30	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	30	100.00

Da li je bilo ograničenja u obuhvatu i resursima u postupku vršenja revizije		
	Broj	Procenat
Da	8	17.39
Ne	38	82.61
Ukupno	46	100.00

Za preporuke u revizorskim izvještajima jedinica za unutrašnju reviziju ima uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka		
	Broj	Procenat
Da	30	96.77
Ne	1	3.23
Ukupno	31	100.00

Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju utvrdio Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	30	93.75
Ne	2	6.25
Ukupno	32	100.00

Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju obezbijedio stalni nadzor učinka aktivnosti unutrašnje revizije		
	Broj	Procenat
Da	31	100.00
Ne	0	0.00
Ukupno	31	100.00

Da li se po završetku pojedinačnog angažmana unutrašnje revizije šalje anketa zadovoljstva subjektu revizije		
	Broj	Procenat
Da	28	90.32
Ne	3	9.68
Ukupno	31	100.00

Da li je izvršeno periodično samoocjenjivanje u jedinici za unutrašnju reviziju u posljednje dvije godine		
	Broj	Procenat
Da	22	68.75
Ne	10	31.25
Ukupno	32	100.00

Da li se dokumentuje i čuva evidencija o sprovedenom ocjenjivanju		
	Broj	Procenat
Da	25	83.33
Ne	5	16.67
Ukupno	30	100.00

Da li je jedinica za unutrašnju reviziju bila predmet eksternog ocjenjivanja u poslednjih pet godina		
	Broj	Procenat
Da	0	0.00
Ne	31	100.00
Ukupno	31	100.00

Da li je vršeno sagledavanje kvaliteta jedinice za unutrašnju reviziju od strane Direktorata za centralnu harmonizaciju u poslednjih pet godina		
	Broj	Procenat
Da	7	22.58
Ne	24	77.42
Ukupno	31	100.00