



**CRNA GORA**  
**MINISTARSTVO FINANSIJA**

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ**  
**O**  
**UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNjim KONTROLAMA**  
**U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE**  
**ZA 2019. GODINU**

Podgorica, jun 2020. godine

## REZIME

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama za 2019. 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 Ministarstva finansija. Izvještaj je pripremljen na osnovu pojedinačnih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave o preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i unutrašnjih kontrola i na osnovu godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije.

Svrha izvještaja je upoznavanje Vlade Crne Gore o aktivnostima koje su preduzete na razvoju sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola i unutrašnje revizije od strane korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, kao i Direktorata za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija tokom 2019. godine.

### Upravljanje i unutrašnje kontrole

Unapređenje u upravljanju i primjena COSO principa upravljanja i unutrašnjih kontrola varira na nivou svakog korisnika sredstava budžeta, ali podaci pokazuju da se iz godine u godinu na nivou javnog sektora bilježe unapređenja.

*Pregled osnovnih pokazatelja na sprovođenju upravljanja i unutrašnjih kontrola kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou*

| Godina | Lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola | Knjiga procedura | Lice za za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima | Registar rizika |
|--------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 2013   | 85                                                                                  | 50               | 0                                                                                 | 0               |
| 2016   | 107                                                                                 | 76               | 50                                                                                | 33              |
| 2019   | 108                                                                                 | 106              | 79                                                                                | 78              |

Direktorat za centralnu harmonizaciju je u 2019. godini aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola usmjerio na jačanje odgovornosti rukovodioca i delegiranje ovlašćenja, kao i na proces upravljanja rizicima. Uz pomoć eksperata na IPA projektu "Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru" sprovedeno je sagledavanje kvaliteta upravljanja rizicima u Ministarstvu javne uprave, Ministarstvu zdravlja, Ministarstvu finansija i opštinama Mojkovac i Žabljak. Sagledavanje kvaliteta procesa upravljanja rizicima kod odabranih korisnika sredstava budžeta ukazuje da, iako su sprovedene određene aktivnosti, još uvijek u velikoj mjeri postoji nerazumijevanje značaja upravljanja rizicima za dobro upravljanje subjektom i da je zbog toga potrebno:

- Dalje podizanje svijesti o dodatoj vrijednosti upravljanja rizicima, kako bi se proces integrisao u procese donošenja odluka;
- Identifikovati i procijeniti rizike u ranoj fazi planiranja (prilikom izrade strateških dokumentata) kako bi se moglo na vrijeme reagovati, odnosno odgovoriti na glavne uzroke, a samim tim i minimizirala iznenađenja;
- Obezbijediti da svi zaposleni učestvuju u pripremi registara rizika u okviru svojih nadležnosti;
- Obezbijediti koordinaciju i usklađenost registra rizika sa Planom integriteta;
- Uspostaviti redovno praćenje i ažuriranje registra rizika kako bi se utvrdilo da li su visoki rizici smanjeni primijenjenim mjerama i da li su se pojavili novi rizici zbog promjena u spoljašnjem i unutrašnjem okruženju, da li su se vjerovatnoća i uticaj rizika promijenili i da li su kontrole efektivne. Takođe, potrebno je uspostaviti i sistem izvještavanja o rizicima;
- Da predstavnici korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou prisustvuju obukama kako bi dodatno unaprijedili svoja znanja u ovoj oblasti i primijenili najbolju praksu u oblasti upravljanja rizicima.

## Unutrašnja revizija

Tokom 2019. godine u oblasti unutrašnje revizije kao nezavisnog, objektivnog uvjeravanja i savjetodavne aktivnosti i pored brojnih izazova, ostvaren je određen napredak.

*Pregled osnovnih pokazatelja unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou*

| Godina      | Broj revizora | Broj revizija | Date preporuke |
|-------------|---------------|---------------|----------------|
| <b>2013</b> | 46            | 101           | 419            |
| <b>2016</b> | 77            | 160           | 710            |
| <b>2019</b> | 84            | 156           | 777            |

Na kraju 2019. godine broj raspoređenih unutrašnjih revizora ostao je isti kao i na kraju 2018. godine, što je prvi put u poslednjih nekoliko godina da nije došlo do povećanja broja unutrašnjih revizora. Uprkos tome, broj obavljenih revizija i broj datih preporuka se značajno povećao. Naime, broj obavljenih revizija se u odnosu na 2018. godinu povećao za 17,29% dok se broj datih preporuka povećao za 22,56%. Takođe, povećan je procenat preporuka koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola, dok je procenat preporuka koje se odnose na ostvarivanje vrijednosti za novac ostao na približno istom nivou kao i u 2018. godini.

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, na kraju 2019. godine, jedinice za unutrašnju reviziju su popunjene u Ministarstvu finansija, Ministarstvu odbrane, Ministarstvu kulture, Ministarstvu unutrašnjih poslova, Ministarstvu poljoprivrede i

ruralnog razvoja, Ministarstvu održivog razvoja i turizma, Fondu za zdravstveno osiguranje, Agenciji za nacionalnu bezbjednost, kao i Glavnom gradu Podgorica i opštinama Berane, Danilovgrad, Pljevlja i Rožaje.

### **Ocjena sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola**

Na osnovu podataka dobijenih iz upitnika o samoprocjeni upravljanja i kontrola, sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola, izvještaja o radu unutrašnje revizije, Ministarstvo finansija daje opštu ocjenu sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola:

- Rukovodioci u javnom sektoru imaju važnu ulogu u kreiranju načina rada svoje institucije u cilju postizanja veće efektivnosti u pružanju usluga građanima. Kako bi se postigla puna odgovornost potrebno je delegirati ovlašćenja rukovodiocima organizacionih jedinica da donose odluke za realizaciju ciljeva, ali i da finansijski upravljaju sredstvima koja su neophodna za ostvarivanje ciljeva iz njihove nadležnosti;
- Napredak u upravljanju rizicima postoji i u 2019. godini iako ovaj proces još uvijek u potpunosti nije prepoznat od strane rukovodioca, kao pomoć u upravljanju, odnosno donošenju odluka, što ukazuje da postoji prostor za dalje unapređenje procesa;
- Interno izvještavanje o izvršenju budžeta postoji, ali budući da struktura budžeta najčešće nije usklađena sa upravljačkom strukturom, većina rukovodilaca organizacionih jedinica nema informacije o svojim budžetima. Zbog toga je potrebno uspostaviti sistem izvještavanja (linije izvještavanja i učestalost), čime će se obezbijediti praćenje realizacije aktivnosti i odgovornost lica;
- Finansijski izvještaji koji se pripremaju u institucijama pružaju informacije o ostvarenoj potrošnji u odnosu na budžet. Međutim, potrebno je obezbijediti i analitičke informacije kao što su objašnjenja za odstupanja u odnosu na budžet i veze sa rezultatima rada subjekta. Zbog toga je potrebno jačati kapacitete zaposlenih u službama za opšte poslove i finansije radi pružanja sveobuhvatnih informacija o odobrenim i utrošenim sredstvima rukovodiocima organizacionih jedinica, kao i za pružanje pravne podrške;
- Uspostavljeni sistemi unutrašnjih kontrola se ne prate često, pa je potrebno sprovesti sistematične i sveobuhvatne samoprocjene unutrašnjih kontrola kako bi se utvrdilo da li uspostavljeni sistemi funkcionišu na planirani način i doprinose postizanju ciljeva, kao i da li postoji prostor za dalje unapređenje;
- Unutrašnja revizija je pozicionirana kao organizaciono i funkcionalno nezavisna savjetodavna funkcija za potrebe najvišeg rukovodstva svake institucije. Organizaciona i implementaciona rješenja su dokumentovana u pojedinačnim poveljama o unutrašnjoj reviziji između rukovodioca potrošačke jedinice i rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju;
- Supervizija pojedinačnih angažmana unutrašnje revizije je u skladu sa zahtjevima Međunarodnih Standarda za Profesionalnu Praksu Interne Revizije (Standarda). Iako su

revizije dominantno fokusirane na adekvatnost i djelotvornost interne kontrole još uvijek traju napori na uviđenju eksterne procjene kvaliteta kao i na postizanju pune usaglašenosti sa Međunarodnim Okvirom Profesionalne Prakse Unutrašnje Revizije.

U PEFA izvještaju<sup>1</sup> je zabilježen napredak u razvoju unutrašnjih kontrola i veći uticaj i efikasnost unutrašnje revizije. Ocjena za unutrašnju reviziju je u odnosu na 2013. godinu povećana sa C na B+, dok je ocjena za unutrašnje kontrole povećana sa D na B, pri čemu ocjena D ukazuje da funkcionisanje unutrašnjih kontrola ne zadovoljava osnovni minimum po međunarodnim standardima, dok ocjena B ukazuje na napredni nivo kontrola u odnosu na dobru međunarodnu praksu. Dodatno, u izvještaju su data zapažanja o okviru za unutrašnje kontrole:

### **Kontrolno okruženje**

- Pojedinačni subjekti razvijaju okvir za unutrašnje kontrole na nivou institucije na osnovu Plana za unapređenje finansijskog upravljanja i kontrole, ali među rukovodiocima institucija postoji ograničen osjećaj vlasništva nad ovim dokumentom;
- Programi obuke i metodološke smjernice stoje na raspolaganju najvišim rukovodiocima (koji u instituciji definišu opštu klimu za implementaciju), srednjem rukovodnom kadru (praktična implementacija) i unutrašnjim revizorima (revizija implementacije);
- Više generacija računovođa i unutrašnjih revizora u javnom sektoru je prošlo odgovarajuće programe usavršavanja, strukturisane u skladu sa međunarodnim standardima.

### **Upravljanje rizicima**

- Rizici se dokumentuju u registrima rizika koje treba redovno pratiti i preispitivati;
- Pregled identifikovanih rizika pokazuje različit stepen menadžerskih kompetencija prilikom definisanja rizika na koje se može djelovati i koji su pod kontrolom rukovodstva. I dalje postoji sistemsko nerazumijevanje razlike između rizika kao potencijalnog negativnog događaja i postojećih slabosti, koji obično predstavljaju jedan od uzroka rizika.

---

<sup>1</sup> PEFA - Javna potrošnja i finansijska odgovornost - izvještaj o ocjeni učinka

### **Kontrolne aktivnosti**

- Podaci koje su institucije dostavile ukazuju na to da su u toku aktivnosti formalizacije poslovnih procesa, što se shvata kao nužan preduslov za njihovo uspješno funkcionisanje.
- Mali broj institucija posjeduje procedure kojima se navode zahtjevi za izvještavanjem za subjekte nad kojima vrše nadzor. To predstavlja priliku da se sistematski osnaži međuinstitucionalna koordinacija.

### **Informacije i komunikacija**

- Informacije koje su dostavile institucije pokazuju da gotovo svi rukovodioci dobijaju adekvatne i blagovremene informacije za potrebe donošenja odluka.

### **Praćenje i procjena**

- U skladu sa načelima COSO, unutrašnja revizija čini sastavni dio komponente praćenja u okviru unutrašnjih kontrola. Sprovođenje unutrašnjih revizija i izvještavanje su ocijenjeni sa najvišom ocjenom. Od kraja 2018. godine, bilo je gotovo dvostruko više unutrašnjih revizora na centralnom nivou i na lokalnom nivou nego u vrijeme posljednje PEFA procjene 2013. godine (na kraju 2018. godine bilo je 84 unutrašnja revizora, a na kraju 2013. godine 46). Svi revizori su sertifikovani. Najviše revizija je urađeno u oblasti opšteg poslovanja (sprovedeno 75 revizija), nakon čega slijedi izvršenje budžeta (16 revizija) i budžetsko planiranje (11 revizija). Većina preporuka datih na centralnom nivou odnosi se na poštovanje propisa (skoro 60%), unapređenje unutrašnjih kontrola (oko 34%) i dobijenu vrijednost za uloženi novac (skoro 6%).

Uprkos ostvarenom napretku, neophodno je da svi korisnici sredstava budžeta kontinuirano procjenjuju i unapređuju praksu upravljanje i unutrašnjih kontrola. Poseban naglasak u aktivnostima treba da bude na upravljanju rizicima, a posebno pravilima i procedurama za slučaj nepredvidljivih okolnosti, kao što je pandemija COVID-19. Jačenje odgovornosti rukovodioca za povjerene zadatke i ostvarivanje ciljeva je presudno važno za dobro upravljanje, transparentnost i povjerenje građana u funkcionisanje javnog sektora. Jasno utvrđene odgovornosti treba da prate i jasno utvrđena ovlašćenja i adekvatne unutrašnje kontrole.

## 1. UVOD

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama za 2019. 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 Ministarstva finansija. Izvještaj je pripremljen na osnovu pojedinačnih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave o sprovođenju aktivnosti u uspostavljanju i razvoju sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola i o radu unutrašnje revizije (u daljem tekstu: GI-UR) u javnom sektoru Crne Gore.

Svrha izvještaja je upoznavanje Vlade Crne Gore o aktivnostima koje su preduzete na razvoju sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola i unutrašnje revizije od strane korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, kao i Direktorata za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija tokom 2019. godine.

Izvještaj sadrži i informacije o mjerama preduzetim u cilju daljeg unapređenja ovog sistema, kao i priloge sa podacima i registrima.

## 2. REALIZACIJA ZAKLJUČAKA KONSOLIDOVANOG IZVJEŠTAJA ZA 2018. GODINU

Vlada Crne Gore je, na sjednici od 27. juna 2019. godine, razmatrala i usvojila Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Crne Gore za 2018. godinu i donijela sljedeće zaključke:

1. Zadužuje se Ministarstvo rada i socijalnog staranja da usaglasi ovlašćenja data u kartonu deponovanih potpisa s dužnostima i odgovornostima utvrđenim Pravilnikom o organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo rada i socijalnog staranja realizovalo je zaključak Vlade.

2. Zadužuje se Ministarstvo finansija da pošalje urgenciju korisnicima budžeta, koji nijesu uspostavili registar rizika, o obavezi uspostavljanja registra rizika i najkasnije do kraja 2019. godine izvijesti Vladu o napretku.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo finansija je u julu 2019. godine poslalo urgenciju korisnicima sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, koji nijesu uspostavili registar rizika, o obavezi uspostavljanja registra rizika i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija.

Ministarstvo pravde, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo vanjskih poslova, Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava, JU Prirodnački muzej, JU Crnogorska kinoteka, Centar za konzervaciju i arheologiju CG, JU Filmski centar CG, Nacionalna turistička organizacija Crne Gore, Crnogorsko narodno pozorište, JU Policijska akademija, Fond PIO, Zavod za zapošljavanje, Uprava za šume, Uprava za nekretnine, Uprava carina, Uprava policije obavijestili su Ministarstvo finansija da su realizovali zaključak.

Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo sporta i mladih, Crnogorska akademija nauka i umjetnosti, Nacionalna biblioteka „Đurđe Crnojević“, Muzički centar CG, JU Pomorski muzej CG, Univerzitet CG, Zavod za metrologiju, Zavod za izvršenje krivičnih sankcija, Uprava za saobraćaj, JP Radio i televizija CG, Uprava za zaštitu kulturnih dobara, Uprava za dijasporu, Uprava za imovinu i Poreska uprava nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka.

3. Preporučuje se opštinama Plav, Kolašin, Danilovgrad, Ulcinj, Herceg Novi, Šavnik, Kotor, Budva, Andrijevica, Bar, Gusinje, Rožaje, Petnjica i Prijestonici Cetinje, da preduzmu aktivnosti na uspostavljanju registra rizika i najkasnije do kraja 2019. godine o tome obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opštine Kolašin, Ulcinj, Kotor i Bar obavijestili su Ministarstvo da su realizovali zaključak. Opštine Plav, Danilovgrad, Herceg Novi, Šavnik, Budva, Andrijevica, Gusinje, Rožaje, Petnjica i Prijestonica Cetinje nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o preduzetim aktivnostima na realizaciji zaključka.

4. Preporučuje se opštinama Budva, Kotor, Rožaje, Ulcinj i Gusinje da donesu knjigu procedura i najkasnije do kraja 2019. godine obavijeste Ministarstvo finansija o realizaciji.

**Realizacija zaključka:** Opštine Kotor i Ulcinj obavijestili su Ministarstvo finansija da su realizovali zaključak. Opštine Budva, Rožaje i Gusinje nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o preduzetim aktivnostima na realizaciji zaključka.

5. Zadužuju se korisnici sredstava budžeta Crne Gore, koji imaju uspostavljeno Odjeljenje za unutrašnju reviziju i raspoređenog rukovodioca Odjeljenja, da im omoguće da prisustvuju kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019. godine.

**Realizacija zaključka:** Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije zaključak realizovali Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Ministarstvo odbrane, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo

ekonomije, Ministarstvo kulture, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja, Ministarstvo pravde, Fond za zdravstveno osiguranje, Zavod za zapošljavanje i Crveni krst. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu realizovali navedeni zaključak.

6. Preporučuje se Glavnom Gradu Podgorica, Prijestonici Cetinje i opštinama, koje imaju uspostavljenu Službu za unutrašnju reviziju i raspoređenog rukovodioca Službe, da im omoguće da prisustvuju kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019. godine.

**Realizacija zaključka:** Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije zaključak realizovali Glavni Grad Podgorica, Prijestonica Cetinje i opštine Bar, Berane, Bijelo Polje, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja, Rožaje, Danilovgrad. Opština Tivat nije realizovala navedeni zaključak.

7. Zadužuju se Ministarstvo pravde i Uprava za inspekcijske poslove da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019.godine.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo pravde je realizovalo zaključak. Uprava za inspekcijske poslove nije realizovala zaključak.

8. Preporučuje se opštini Danilovgrad da preduzme aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019. godine.

**Realizacija zaključka:** Opština Danilovgrad je realizovala zaključak imenovanjem rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju.

9. Preporučuje se opštini Plav da, aktom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave, utvrdi posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju, da aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, sistematizuje radna mjesta u organizacionoj jedinici za unutrašnju reviziju, utvrdi broj izvršilaca, u skladu s članom 49 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i izvrši raspoređivanje i o tome obavijesti Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019. godine.

**Realizacija zaključka:** Opština Plav nije realizovala zaključak.

10. Preporučuje se opštinama Budva i Ulcinj da popune radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju i preduzmu aktivnosti na donošenju akta o unutrašnjoj organizaciji

i sistematizaciji i popunjavanju sistematizovanih radnih mjesta i o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2019. godine.

**Realizacija zaključka:** Opština Ulcinj je djelimično realizovala zaključak na način što je u martu 2020. godine imenovala v.d. rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju. Opština Budva nije realizovala zaključak.

11. Preporučuje se opštinama Andrijevisa i Gusinje 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 2019. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opštine Andrijevisa i Gusinje nijesu realizovale zaključak.

12. Zadužuju se Ministarstvo pravde, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo zdravlja, Univerzitet Crne Gore, Uprava za inspekcijske poslove i Crveni krst 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 2019. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovao Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu realizovali navedeni zaključak.

13. Preporučuje se Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Bijelo Polje, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja i Tivat 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 2019. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovala opština Pljevlja. Ostale opštine nijesu realizovale navedeni zaključak.

### 3. UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

Principi upravljanja i unutrašnjih kontrola u crnogorskom zakonodavstvu podrazumijevaju efikasnost, ekonomičnost i efektivnost poslovanja, postizanje strateških i operativnih ciljeva, usklađenost za zakonodavnim okvirom i zaštitu imovine. Neefikasne unutrašnje kontrole, zbog nedovoljnih informacija, utiču na povećanje rizika koji mogu dovesti do zloupotrebe resursa od strane menadžmenta ili zaposlenih. Neefektivne unutrašnje kontrole u smislu fizičke bezbjednosti, neadekvatnog razdvajanja ovlašćenja i neadekvatne dokumentacije može voditi ka zloupotrebi resursa od strane zaposlenih. Neefektivne unutrašnje kontrole mogu rezultirati netačnim internim izvještavanjem i planiranjem i uticati na generisanje neizmirenih obaveza.

Unutrašnje kontrole su mnogo šire od finansijske i budžetske kontrole i provjere usaglašenosti. To je skup upravljačkih mehanizama koji pomažu blagovremenom ostvarivanju ciljeva organizacije, u skladu sa očekivanim učincima i u okviru odobrenog budžeta. Uspostavljanje jakog sistema unutrašnjih kontrola zahtjeva zalaganje i posvećenost rukovodstva, počevši od razvijanja okvira unutrašnjih kontrola, do implementacije i njegovog kontinuiranog unapređenja.

Principi efikasnih unutrašnjih kontrola su definisani u COSO modelu, koji pruža okvir za njeno uspostavljanje i osnovne koncepte za sprovođenje unutrašnje kontrole u subjektu. Primjena COSO okvira pruža razumno uvjeravanje da će se ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvještavanje i usaglašenost ostvariti.

Revidirani COSO okvir iz 2013. godine obuhvata pet komponenti unutrašnjih kontrola i kroz 17 principa pomaže institucijama da razviju sistem unutrašnjih kontrola. Ovih 17 principa predstavlja principe dobrog upravljanja.

Tabela 1. Pregled COSO komponenti unutrašnjih kontrola

| Komponente unutrašnjih kontrola | Principi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontrolno okruženje             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima</li> <li>2. Obezbjedivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola</li> <li>3. Utvrđivanje organizacione strukture, linije izvještavanja, ovlašćenja i odgovornosti</li> <li>4. Pokazivanje posvećenosti rukovodstva da zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentne zaposlene kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi</li> <li>5. Pozivanje zaposlenih na odgovornost za sprovođenje kontrola i ostvarivanje ciljeva</li> </ol> |
| Procjena rizika                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definisanje odgovarajućih ciljeva</li> <li>2. Identifikacija i analiza rizika, kao osnova za utvrđivanje načina za njihovo upravljanje</li> <li>3. Procjena rizika od prevare</li> <li>4. Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem unutrašnje kontrole</li> </ol>                                                                                                                                                                                                       |
| Kontrolne aktivnosti            | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti za ublaženje rizika na prihvatljiv nivo</li> <li>2. Odabir i razvoj IT kontrola</li> <li>3. Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Informacije i komunikacija      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Prikupljanje, obrada i korišćenje relevantnih i kvalitetnih informacija koje podržavaju funkcionisanje unutrašnjih kontrola</li> <li>2. Interna razmjena informacija</li> <li>3. Eksterna razmjena informacija</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Praćenje                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sprovođenje kontinuiranih ili periodičnih procjena unutrašnjih kontrola (ili kombinacija obje)</li> <li>2. Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnjih kontrola, kako bi se preuzele korektivne aktivnosti</li> </ol>                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Adekvatni sistemi upravljanja i unutrašnjih kontrola su uspostavljeni kada rukovodioci planiraju i organizuju poslovanje na način da preduzimaju sve aktivnosti kako bi se uspješno realizovali ciljevi, a budžetska sredstva (uključujući sve izvore finansiranja) koristila pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

### 3.1. STANJE U OBLASTI UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJIH KONTROLA U 2019. GODINI

Shodno Zakonu o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), razvoj upravljanja i unutrašnjih kontrola vrši se na osnovu Plana unapređenja upravljanja i kontrola, koje utvrđuje rukovodilac subjekta, i kojim se definišu aktivnosti za unapređenje navedenog sistema. Takođe, rukovodilac je dužan da odredi lice koje je odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola u subjektu, da uspostavi unutrašnje kontrole utvrđivanjem internih pravila i procedura (objedinjenih u knjizi procedura), odredi lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i uspostavi registar rizika.

Podaci iz upitnika i podaci iz registara Ministarstva finansija, pokazuju kontinuirani napredak u sprovođenju i razvoju principa dobrog upravljanja i unutrašnjih kontrola.

*Tabela 2. Razvoj upravljanja i unutrašnjih kontrola kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou*

|             | <b>Lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola</b> | <b>Knjiga procedura</b> | <b>Lice za za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima</b> | <b>Registar rizika</b> |
|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| <b>2011</b> | 30                                                                                         | 0                       | 0                                                                                        | 0                      |
| <b>2019</b> | 108                                                                                        | 106                     | 79                                                                                       | 78                     |

Ukoliko posmatramo centralni i lokalni nivo podaci u Tabeli 3 pokazuju da su skoro sve opštine imenovala lice za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, dok je manje od polovine opština donijelo registre rizika. Na centralnom nivou približno 60% subjekata je donijelo registar rizika i započelo prve aktivnosti na unapređenju upravljanja rizicima. Na lokalno nivou približno 40% lokalnih samouprava je donijelo registre rizika i započelo aktivnosti na uvođenju koncepta upravljanja rizicima.

*Tabela 3. Sprovedene aktivnosti na unapređenju upravljanja i kontrola kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou u 2019. godini*

|                                                                                            | <b>Centralni nivo</b> | <b>Lokalni nivo</b> | <b>UKUPNO:</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------------|
| <b>Lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola</b> | 87                    | 21                  | 108            |
| <b>Lice za za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima</b>   | 65                    | 14                  | 79             |
| <b>Registar rizika</b>                                                                     | 65                    | 13                  | 78             |
| <b>Knjiga procedura</b>                                                                    | 85                    | 21                  | 106            |

Ocjena stanja sistema upravljanja i kontrola u 2019. godini vršena je na osnovu samoprocjene upravljanja i kontrola od strane korisnika budžeta, sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola koje sprovodi Direktor za centralnu harmonizaciju, kao i na osnovu kontinuirane saradnje sa predstavnicima korisnika sredstava budžeta.

### 3.1.1. Upitnik o samoprocjeni upravljanja i kontrola

Svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave obavezni su da dostave Godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola Direktoratu za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija. 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.

Ministarstvo finansija je donijelo Pravilnik o sadržaju godišnjeg izvještaja i načinu izvještavanja o aktivnostima („Službeni list Crne Gore“, br.71/19) kojim je proširen obuhvat traženih informacija, kao i povećan broj pitanja sa dotadašnjih 42 na 65. Pitanja u Upitniku o samoprocjeni upravljanja i kontrola, koji je sastavni dio Pravilnika, grupisana su u pet komponenti COSO modela koje predstavljaju okvir za uspostavljanje unutrašnjih kontrola i to:

- a) kontrolno okruženje,
- b) upravljanje rizicima,
- c) kontrolne aktivnosti,
- d) informacije i komunikacije, kao i
- e) praćenje i procjena.

U saradnji sa Upravom za kadrove u januaru 2020. godine organizovane su obuke na kojima je predstavljan navedeni Pravilnik, sa ciljem pojašnjenja određenih pitanja korisnicima sredstava budžeta na centralnom i loklanom nivou.

Direktorat za centralnu harmonizaciju je poslao podsjetnik na adresu 110 korisnika sredstava budžeta<sup>2</sup> (86 na centralnom i 24 na lokalnom nivou) na obavezu dostavljanja Godišnjeg

---

<sup>2</sup> Broj korisnika sredstava budžeta mijenja se u skladu sa izmjenama Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave i Zakonom o budžetu za tekuću godinu. Podsjetnici nijesu poslani korisnicima budžeta kao što su: Savjeti, Komisije i druga radna tijela.

izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola. Izvještaj je dostavilo 94% korisnika sredstva budžeta, što je na nivou prošle godine.

Dvije uprave i tri opštine nijesu dostavile pomenuti izvještaj. Opština koje nijesu dostavile svoje izvještaje, su: Budva, Rožaje i Gusinje, pri čemu posebno naglašavamo **opštinu Budva, koja nikada nije ispunila zakonsku obavezu dostavljanja pomenutog izvještaja**. Podaci o dostavljenim izvještajima dati su u Tabeli 4, a detaljan spisak dat je u Tabeli 1a u Prilogu 1.

*Tabela 4. Podaci o dostavljenim izvještajima*

|                         | Poslato | Nije dostavilo | Dostavljeno |
|-------------------------|---------|----------------|-------------|
| <b>Ministarstva</b>     | 17      | /              | 17          |
| <b>Uprave</b>           | 20      | 2              | 18          |
| <b>Sekretarijati</b>    | 4       | /              | 4           |
| <b>Zavodi</b>           | 7       | /              | 7           |
| <b>Direkcije</b>        | 1       | /              | 1           |
| <b>Agencije</b>         | 6       | /              | 6           |
| <b>Fondovi</b>          | 5       | /              | 5           |
| <b>Ostali korisnici</b> | 26      | 1              | 25          |
| <b>Opštine</b>          | 24      | 3              | 21          |
| <b>UKUPNO:</b>          | 110     | 6              | 104         |

Na osnovu odgovora (DA/NE) i navedenih obrazloženja za odgovore, Direktorat za centralnu harmonizaciju je pripremio analizu dostavljenih izvještaja po komponentama. Budući da se radi o samoprocjeni, Ministarstvo finansija izražava rezervu u pogledu ocjena datih u odgovorima na upitnik s obzirom da su na pojedina pitanja dati nepotpuni ili nejasni odgovori (Prilog 2).

### Komponenta 1 – Kontrolno okruženje

Kontrolno okruženje definiše stukturu unutrašnjih kontrola i pravila ponašanja u subjektu. Rukovodioci su dužni da kreiraju poslovno (kontrolno) okruženje u kojem svi zaposleni poštuju uspostavljene kontrole u subjektu, što je i preduslov za uspješno ostvarivanje ciljeva.

Dobro kontrolno okruženje karakteriše:

- 1) poštovanje etičkih vrijednosti i ličnog i profesionalnog integriteta rukovodilaca i zaposlenih;
- 2) utvrđivanje ciljeva (strateški i operativni);
- 3) odgovarajuća organizaciona struktura,
- 4) utvrđena ovlašćenja i odgovornosti za ostvarivanje ciljeva;
- 5) uspostavljanje hijerarhije izvještavanja i

- 6) upravljanje ljudskim resursima (kompenentni zaposleni i njihovo kontinuirano usavršavanje).

Nivo do kojeg su elementi kontrolnog okruženja uspostavljeni ukazuje koliko su rukovodioci posvećeni uspješnom ostvarivanju ciljeva i da li svojim ličnim i profesionalnim integritetom motivišu zaposlene da poštuju unutrašnje kontrole.

Poštovanje etičkih vrijednosti i ličnog i profesionalnog integriteta rukovodilaca i zaposlenih utvrđeno je Etičkim kodeksom državnih službenika i namještenika i u 97% slučajeva poštuje se procedura upoznavanja novih službenika sa njegovim odredbama. Odgovori iz upitnika pokazuju da u 73,47% institucija postoje jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja. Takođe, 23,23% institucija je navelo da su u toku 2019. godine vođeni disciplinski postupci.

Jedna od ključnih pretpostavki za dobro upravljanje u javnom sektoru jeste strateško planiranje kojim se utvrđuju opšti pravci razvoja, kako na nivou institucije, tako i na nivou javnog sektora Crne Gore. Na pitanje da li imaju utvrđene strateške ciljeve 94,12% institucija je odgovorilo potvrdno, kao i da su zaposleni upoznati sa njima (95%) i da je jasno definisano ko je u subjektu odgovoran za njihovu realizaciju (89,47%). Takođe, odgovori iz upitnika pokazuju da 90,43% institucija na osnovu strateških ciljeva definiše operativne ciljeve i indikatore pomoću kojih prate realizaciju utvrđenih ciljeva (70,33%). Izvještavanje o realizaciji ciljeva najčešće je mjesečno, ali i na zahtjev rukovodioca.

Rukovodioci u javnom sektoru imaju važnu ulogu u oblikovanju načina na koji funkcioniše njihova organizacija kako bi ona bila efikasnija u pružanju javnih usluga. Kako bi u potpunosti bili odgovorni za rezultate, rukovodioci moraju imati jasne informacije šta se od njih očekuje, koje rezultate treba da ostvare, koji resursi su im na raspolaganju i u kojoj mjeri su im ovlašćenja prenijeta. Zakon o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru daje mogućnost rukovodiocima da pojedine poslove i zadatke finansijskog upravljanja i unutrašnjih kontrola rješenjem prenesu na rukovodioce organizacionih jedinica ili druge zaposlene u subjektu.

Direktorat za centralnu harmonizaciju je prilikom prikupljanja podataka za potrebe izvještavanja o sprovedenim aktivnostima predviđenim Strategijom reforme javne uprave i Programom reforme upravljanja javnim finansijama utvrdilo da su samo dva ministarstva u 2019. godini formalno delegirala finansijska ovlašćenja. U državnoj upravi, u većini slučajeva, plaćanje se može izvršiti samo uz odobrenje rukovodioca subjekta ili sekretara u slučaju ministarstava, odnosno sekretara za finansije u opštinama. Na pitanje da li imaju interni akt kojim su jasno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja svakog rukovodioca za realizaciju definisanih ciljeva i upravljanje resursima (finansije, kadrovi) 71,72% korisnika sredstava budžeta odgovorilo je potvrdno i navelo da je upravo Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i

sistematizaciji interni akt kojim su formalno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja za svakog rukovodioca.

Ukupno posmatrano, svi zaposleni u javnom sektoru imaju pravo da se stručno usavršavaju. Podaci koje su dostavile institucije pokazuju da u 65,69% institucija postoje zvanično utvrđeni godišnji planovi usavršavanja i da 83,67% vodi evidenciju o tome. Teme za koje su zaposleni najčešće bili zainteresovani su iz oblasti upravnog postupka, revizije, javnih nabavki, slobodnog pristupa informacijama, provjere znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata i dr.

Kako bi se sveobuhvatno planirale ključne aktivnosti za dalje unapređenje postojećeg sistema upravljanja i kontrola u subjektu potrebno je donijeti Plan za unapređenje upravljanja i kontrole. Plan je za 2019. godinu donijela 41 institucija (38,4% na centralnom i 33% na lokalnom nivou). (Za detalje pogledati Prilog br. 2).

*Tabela 5. Usporedni podaci na uspostavljanju kontrolnog okruženja kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou*

|                                                                                                                                                                                        | 2015  | 2019   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| <b>Da li postoji interni akt kojim su jasno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja svakog rukovodioca za realizaciju definisanih ciljeva i upravljanje resursima (finansije, kadrovi)?</b> | 68,5% | 71,72% |
| <b>Da li je utvrđen godišnji plan usavršavanja svih zaposlenih?</b>                                                                                                                    | 52,2% | 65,69% |

Analizirajući dostavljene upitnike može se zaključiti da su korisnici sredstava budžeta stepen implementacije principa iz komponente kontrolnog okruženja visoko ocjenili. (Za detalje pogledati Prilog br. 2).

## **Komponenta 2 – Upravljanje rizicima**

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja i unutrašnjih kontrola, jer predstavlja vezu između planiranja i donošenja odluka. Ukoliko subjekti nemaju efikasan proces upravljanja rizicima, potrebni su značajni resursi i vrijeme da se samo otklone posledice. Uspostavljanje procesa upravljanja rizicima podrazumijeva da se rizici identifikuju, detaljno procijene i preduzmu mjere za njihovo ublažavanje. Pojava pandemije COVID-19 virusa naglašava potrebu za efikasnim procesom upravljanja rizicima.

**Odvijanje poslovnih procesa bez identifikacije rizika koji ih mogu ugroziti ne predstavlja dobar model upravljanja.**

U javnom sektoru Crne Gore često se sprovode mjere za ublažavanje rizika, ali one nisu sistematične. Većina rukovodilaca prepoznaje dodatnu vrijednost ovog procesa upravljanju. Međutim, u praksi se to obično doživljava kao administrativna aktivnost. Zbog toga je veoma važno da se ovaj proces uspostavi u svim subjektima javnog sektora.

Direktorat za centralnu harmonizaciju je analizirao proces upravljanja rizicima u pet pilot institucija uz pomoć eksperata na projektu “Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru” finansiranom od strane EU, kako bi se dobio uvid u trenutno stanje razumijevanja ovog procesa i dobili inputi za dalji razvoj.

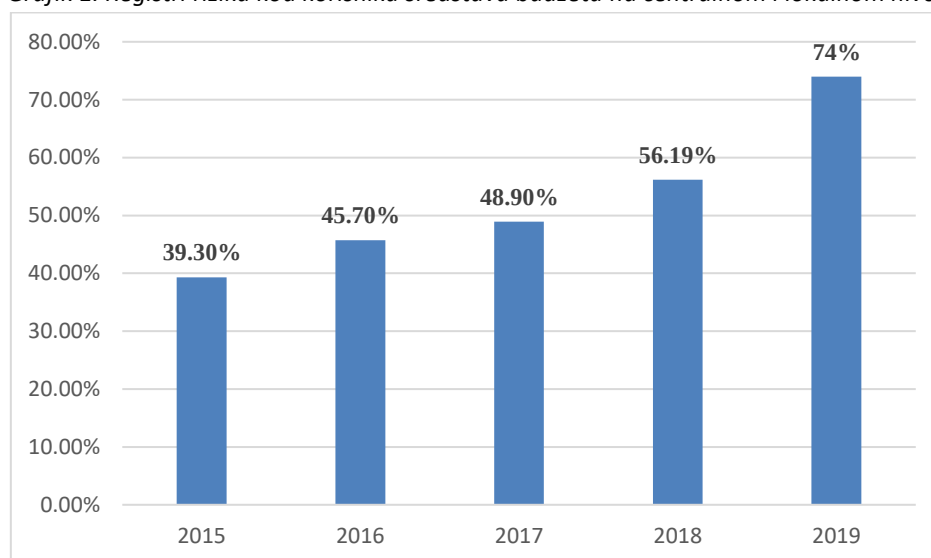
U skladu sa Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, upravljanje rizicima je sistemski i kontinuirani proces koji zahtijeva da se:

- odredi lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima,
- uspostavi registar rizika i
- uspostavi sistem izvještavanja o rizicima.

Rezultati upitnika pokazuju da je 74,75 % institucija odredilo lice zaduženo za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima i da su u 89,47% institucija rukovodioci organizacionih jedinica bili uključeni u proces identifikacije rizika, što je za 12% više u odnosu na prošlu godinu.

Takođe, ostvaren je značajan napredak i u donošenju registra rizika, a rezultati upitnika u uspostavljanju i ažuriranju registra rizika po godinama dat je u sledećem grafiku:

*Grafik 1. Registri rizika kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou*



Detaljnije o korisnicima koji su usvojili registar rizika pogledajte Tabele 1h i 1i u Prilogu 1.

Na pitanje koje se odnosi na tri ključna rizika za strateške ciljeve u subjektu, **lokalne samouprave** su prepoznale sledeće rizike:

- nedefinirani svi potrebni tehnički detalji u projektnoj dokumentaciji mogu dovesti do manjkavosti u tenderskoj dokumentaciji i naknadnih radova što bi imalo za posledicu potpisivanje Aneksa Ugovora i prekoračenja predviđenih budžetskih sredstava;
- neadekvatno planiranje budžetskih sredstava za troškove procjene tržišne vrijednosti nepokretnosti u vlasništvu opštine, može dovesti da podaci o vrijednosti imovine sa kojom opštine raspolažu ne postoje ili su nekonzistentni, što utiče na neadekvatno upravljanje imovinom;
- loše elektroinstalacije u prostorijama gdje se sva opštinska dokumentacija arhivira mogu dovesti do požara i time do uništavanja dokumenata i zgrade opštine;
- mogućnost blokade računa trezora, zbog sudskih izvršenja;
- nemogućnost upravljanja ustupljenim prihodima, zbog ograničenja datih zakonskom regulativom;
- manja naplata lokalnih prihoda od plana;
- kašnjenje u donošenju poreskih rješenja zbog složene procedure i neusaglašenosti podataka Uprave za nekretnine i podataka na terenu, nesprovedenih ostavinskih postupaka pa se vlasništvo vodi na umrla lica itd.;
- smanjenje planiranih opštinskih prihoda zbog izmjene zakonske regulative što može uzrokovati neizvršenje planiranih troškova, nagomilavanje obaveza i nelikvidnost;
- mogućnost da zbog utvrđenog sporazuma o eksproprijaciji, opština ne isplati dogovorenu naknadu (zbog nedostatka finansijskih sredstava), zbog čega može doći do nezadovoljstva stranke i pokretanja postupka radi prinudne naplate sredstava, a samim tim se povećavaju troškovi postupaka, a najznačajnije obustavljaju se razvojni projekti koji su dio realizacije strateških ciljeva;
- neadekvatno delegiranje obaveza i nemogućnost utvrđivanja pojedinačne odgovornosti zaposlenih.

Korisnici sredstava bužeta na **centralnom nivou** identifikovali su sledeće rizike kao prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta:

- odliv postojećeg i nemogućnost zapošljavanja novih kadrova zbog nedostatka sredstava;
- promjena zakonske regulative koja će značajno uticati na sprovođenje aktivnosti poslovanja;
- nedovoljno jasna podjela i razgraničenje kontrola i vršenja ovlašćenja zbog velike koncentracije zadataka na samo jednoj osobi;
- prekid u radu ili potpuno otkazivanje pojedinih djelova informacionog sistema usljed nestanka električne energije, pada napona ili prenapona može da proizvede prestanak rada informacionog sistema u cjelosti;

- oštećenje na arhivskoj građi usled nestručnosti službenika prilikom preduzimanja, sređivanja i obrade, kao i prilikom smještaja i čuvanja u depou arhiva;
- donošenje odluka pod ekspertnim uticajem, suprotno javnom interesu zbog nepostojanja jasnih propisa za korišćenje diskrecionih ovlašćenja;
- mogućnost da će prilikom saradnje sa drugim institucijama/licima u poslovnim postupcima doći do odliva povjerljivih informacija što može imati za posledicu narušavanje reputacije institucije;
- mogućnost da će doći do direktnog/indirektnog uticaja na zaposlene prilikom donošenja odluka.

Iz navednog može se uočiti da su pojedine institucije dobro prepoznale rizike, ali fokus je uglavnom na operativne, a ne na strateške rizike. Međutim, i dalje se kod većine korisnika sredstava budžeta može uočiti da još uvijek kao ključne rizike prepoznaju: nedostatak ljudskih resursa, limitirajuća finansijska sredstva i prostorni kapaciteti, što ukazuje da se još uvijek ne prepoznaje razlika između činjeničnog stanja (uzroka mogućeg nastanka rizika) i samog rizika. Pojedine institucije čak kao rizike navode nešto što se može smatrati operativnim ciljem te institucije.

Rezultati upitnika ukazuju da 48,31% institucija priprema izvještaje o identifikovanim rizicima, kao i preduzetim mjerama za njihovo smanjenje i da je njih 45,16 % donijelo plan kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena, kao što su: odsustvo zaposlenih, promjena zakonskih rješenja, što su pojedine institucije i navele kao glavni rizik.

Takođe, u PEFA izvještaju navedeno je da nije mnogo rizika kvantifikovano (niti se može kvantifikovati) kako bi se omogućilo objektivno utvrđivanje sklonosti ka rizicima, odnosno da korisnici sredstava budžeta nijesu u mogućnosti da jasno odrede kojim se rizicima prioritetno mora posvetiti pažnja.

Važan dio unutrašnjih kontrola predstavlja i uspostavljanje sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare u subjektu. Ministarstvo finansija donijelo je krajem 2019. godine Pravilnik o načinu uspostavljanja sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na prevare u javnom sektoru ("Sl. list CG", broj 71/19), kojim je propisalo način uspostavljanja ovog sistema. Odgovori iz upitnika ukazuju da u 81,11 % institucija zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti, odnosno prevare. Takođe, pojedine institucije su navele da će sledeće godine donijeti interno pravilo kojim će regulisati ovaj proces.

Sve gore navedeno ukazuje da je potrebno i dalje unapređivati znanja i vještine u ovoj oblasti kako bi se prepoznali ključni rizici koji ugrožavaju poslovanje, a upravljanje rizicima postalo sastavni dio upravljanja, a ne samo zakonska obaveza prema Ministarstvu finansija.

(Za detalje pogledati Prilog br.2)

Ministarstvo finansija će nastaviti i u narednom periodu da u saradnji sa Upravom za kadrove sprovodi obuke na temu „Upravljanje rizicima“, kako bi korisnici sredstava budžeta ovaj

proces što uspješnije ugradili u svakodnevno upravljanje. Takođe, u saradnji se ekspertima na projektu “Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru” pružiće se kroz obuke na radnom mjestu podrška pilot institucijama u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima.

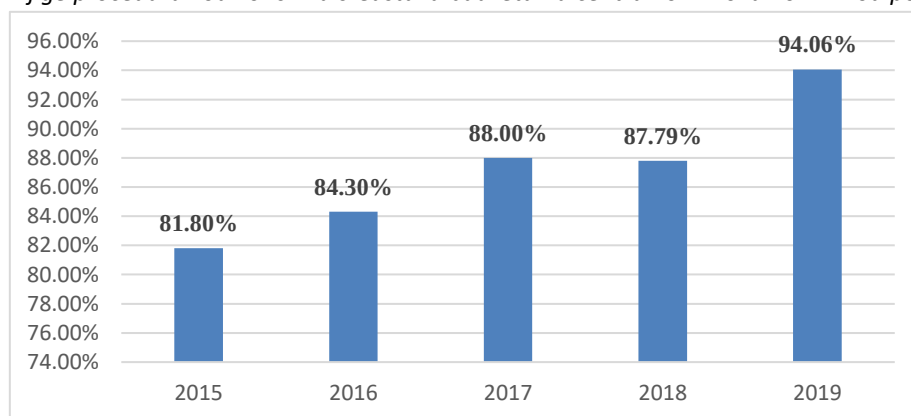
### Komponenta 3 – Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su sve mjere (politike, pisana pravila i procedure) koje uspostavljaju rukovodnici, a sprovode svi zaposleni u subjektu kako bi se dobilo razumno uvjeravanje da one doprinose ostvarenju ciljeva subjekta. Svrha kontrolnih aktivnosti je da se osigura zakonito, pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje prihodima, rashodima, imovinom i obavezama tj. da se spriječi neodgovarajuće upravljanje, neopravdano trošenje, nepravilnosti i prevare. Kontrolne aktivnosti su u stvari odgovor na uzrok određenog rizika, jer se njihovim sprovođenjem preduzimaju neophodne aktivnosti za upravljanje rizicima i omogućava postizanje ciljeva subjekta.

**Ukoliko kontrole nijesu uspostavljene postoji veća mogućnost za pojavu grešaka i neregularnosti.**

Kontrolne aktivnosti moraju biti srazmjerne identifikovanom riziku, a da bi one bile efektivne moraju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih. Naročito je važno da postoji revizorski trag odnosno, da su kontrolne aktivnosti dokumentovane (detaljni koraci, rokovi u kojima ih je potrebno sprovesti, kao i odgovorna lica za realizaciju svih finansijskih i nefinansijskih procesa) što je 96,94% institucija i potvrdilo da je sadržano u njihovim procedurama. Time se postiže veća efektivnost poslovnih procesa i transparentnost poslovanja. Takođe, obezbijedno je i razdvajanje dužnosti (odobravanje, ovjeravanje, ovlašćivanje i evidentiranje) što je u i PEFA izvještaju ocijenjeno sa najvišom ocjenom A.

*Grafik 2. Knjige procedura kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou po godinama*



Rezultati upitnika pokazuju da je došlo do povećanja broja donijetih knjiga procedura u 2019. godini za približno 6%, i da ih sada 94,06 % institucija ima (samo 3 institucije na centralnom i 3 na lokalnom to nijesu učinile). Broj donijetih procedura u institucijama kreće se od 15 do 30.

Izuzetak su na centralnom nivou Uprava carina koja ima 74 interne procedure i Zavod za zapošljavanje sa 92 interne procedure, a na lokalnom Opština Danilovgrad sa 286, Opština Berane 59, Glavni grad Podgorica sa 43 i Opština Tivat sa 40 internih procedura.

Korisnici sredstava budžeta na **centralnom nivou** su naveli da ažuriraju knjige procedura, kao i da će u 2020. godini donijeti sledeća interna pravila i procedure:

- Procedura kojom se utvrđuje način međusobne saradnje i izveštavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola kod subjekata nad kojima se vrši nadzor;
- Pravilo kojim se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja;
- Procedura kojom se definiše način prenošenja informacija u subjektu;
- Procedura kojom se uređuje komunikacija između službenika, pretpostavljenog i starješine organa u postupku rješavanja predmeta;
- Interni akt o sadržaju i načinu vođenja evidencije poklona;
- Interno pravilo o dodjeljivanju jednokratne pomoći službenicima;
- Interno pravilo o dopunskom radu;
- Interna procedura za evidenciju o sporovima;
- Instrukcije o kreiranju i praćenju strateških dokumenata i akcionih planova;
- Procedura o diskrecionom odlučivanju i dr.

Korisnici sredstava budžeta na **lokalnom nivou** su prepoznali potrebu za donošenjem sledećih procedura:

- Procedure i uputstva kojima će se regulisati način dodjele transfera i podnošenja izveštaja od strane korisnika;
- Interna procedura o čuvanju arhivske građe;
- Uputstvo o načinu uspostavljanja sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na prevare;
- Interna pravila i procedure za evidenciju osnovnih sredstava i inventara;
- Uputstvo za korišćenje interneta, pristup internetu;
- Interna procedura za postupak odobravanja novčanih sredstava, izveštavanja o odobrenim sredstvima sportskim klubovima kod kojih je Opština osnivač ili suvlasnik;
- Interna procedura za postupak odobravanja novčanih sredstava i izveštavanja o odobrenim sredstvima za kulturne manifestacije koje se finansiraju sa stavke transferi institucijama kulture i dr.

Kontrole koje obezbjeđuju sredstva i podatke od neovlašćenog pristupa i fizičke štete uspostavljene su kod 82,11% korisnika sredstava budžeta, što je znatno manje u odnosu na

prošlu godinu. Rezervna kopija podataka u slučaju gubitka obezbijeđena je kod 89,36% institucija. (Za detalje pogledati Prilog 2).

Sve gore navedeno ukazuje da su korisnici sredstava budžeta u većoj mjeri uspostavili određene kontrolne mehanizme u svojim institucijama.

#### Komponenta 4 – Informacije i komunikacija

Informacija se u javnom sektoru ističe kao jedan od najvažnijih resursa, pa je samim tim donosiocima odluka neophodno da razviju kvalitetne i pouzdane sisteme izvještavanja koji će im obezbijediti da one budu tačne, pouzdane i blagovremene. Takođe, važan je i sistem **komunikacija** kojim se te informacije prenose (ko prenosi, kome i na koji način).

Odgovori iz upitnika ukazuju da je kod 97,96% korisnika sredstava budžeta obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije, koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslove, kao i da je 40% njih to regulisalo internom procedurom.

Rukovodioci realizaciju ciljeva prate kroz sistem izvještavanja. To zahtijeva uspostavljanje upravljačko-informacijskog sistema koji čine dobre baze podataka, sistemi evidencija, sistemi izvještavanja, jasno definisane linije izvještavanja i slično. Rezultati upitnika pokazuju da su korisnici sredstava budžeta ocijenili da imaju razvijen sistem izvještavanja, jer:

- 83,33% je uspostavilo linije i način izvještavanja o realizaciji ciljeva, dok o izvršenju budžeta, raspoloživim sredstvima, obavezama i potraživanjima izvještavaju mjesečno i na zahtjev rukovodilaca,
- 91,09% rukovodioca organizacionih jedinica, nakon usvajanja budžeta, dobija informacije o dodijeljenim budžetskim sredstvima za realizaciju ciljeva iz njihove nadležnosti za tekuću godinu,
- 94% rukovodioca organizacionih jedinica prije stvaranja obaveze provjerava da li postoje raspoloživa sredstva za tu namjenu,
- 90% rukovodioca organizacionih jedinica posjeduje informacije o neizmirenim obavezama i izvršenju budžeta.

Iako su korisnici sredstava budžeta visoko ocijenili uspostavljen sistem izvještavanja, u PEFA izvještaju obim informacija o rezultatima rada ocjenjen je najnižom ocjenom D.

Ministarstvo finansija će u saradnji se ekspertima na projektu “Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru” finansiranom od strane EU pružiti podršku korisnicima sredstava budžeta na unapređenju sistema internog izvještavanja.

Korisnici sredstava budžeta su naveli da su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranje, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, kadrovi i sl) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima. Međutim, kod 71,43% ti procesi nijesu međusobno povezani što otežava blagovremeno praćenje realizacije navedenih procesa i može dovesti do neuslaglašenosti evidencija ili nenamjenskog trošenja sredstava.

## Komponenta 5 – Praćenje i procjena

Rukovodilac subjekta odgovoran je da prati i ocijeni sistem unutrašnjih kontrola kako bi se utvrdilo da li se principi dobrog upravljanja poštuju u subjektu. Cilj praćenja i procjene unutrašnjih kontrola je da se utvrdi da li one doprinose postizanju ciljeva, kao i da li postoji prostor za dalje unapređenje. Ministarstvo finansija donijelo je krajem 2019. godine Pravilnik o načinu uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru ("Sl. list CG", broj 71/19) u okviru kojeg se nalazi Upitnik koji subjektima može pomoći u samoprocjeni unutrašnjih kontrola.

Odgovori iz upitnika ukazuju da lica zadužena za koordinaciju upravljanja i unutrašnjih kontrola najčešće godišnje izvještavaju rukovodiocima. Međutim, iako je veliki broj korisnika sredstava budžeta naveo da je omogućeno da se na sastancima/kolegijumima daju predlozi za unapređenje, kao i da zaposleni mogu dati sugestije, samo 57,78% sprovodi samoprocjenu upravljanja i kontrola. Navedeno ukazuje da se još uvijek ne razumije značaj praćenja uspostavljenih kontrola za efektivno poslovanje u javnom sektoru.

*Tabela 6. Praćenje upravljanja i unutrašnjih kontrola*

|                                                                                                                                                                            | 2015  | 2019   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|--------|
| <b>Da li lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema?</b> | 91,9% | 90,48% |
| <b>Da li je omogućeno zaposlenima da daju sugestije i preporuke za poboljšanje sistema unutrašnjih kontrola?</b>                                                           | 88,2% | 97,96% |

Iz tabele se može zaključiti da poslednjih godina ne postoje značajne oscilacije u praćenju i ocjeni sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola kod korisnika sredstava budžeta.

Analiza dostavljenih odgovora iz godišnjih izvještaja o sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola ukazuje da su korisnici sredstava budžeta svoj stepen razvoja u gotovo svim oblastima ocijenili uspješnije u odnosu na prošlu godinu. Međutim, obrazloženja koja su dostavili kao potvrdu za date odgovore ukazuje da i dalje postoji nerazumijevanje značaja principa unutrašnjih kontrola za upravljanje i ostvarivanje ciljeva. (Za detalje pogledati Prilog 2).

### 3.1.2. Sagledavanje kvaliteta upravljanja i kontrola

Direktorat za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija 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. Tokom 2019. godine fokus sagledavanja kvaliteta je bio na procesu upravljanja rizicima kod odabranih subjekata.

Postupak sagledavanja kvaliteta sproveden je uz pomoć eksperata na IPA projektu "Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru". U okviru pomenutog projekta odabrano je pet pilot institucija (Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo finansija i opštine Mojkovac i Žabljak) kojima će tokom perioda 2019-2021. godine biti pružena podrška u jačanju njihovog sistema upravljanja i kontrole, što uključuje i dalje unapređenje procesa upravljanja rizicima.

Cilj sagledavanja kvaliteta bila je procjena efektivnosti **procesa upravljanja rizicima**, odnosno da se dobiju odgovori na sljedeća pitanja:

- da li se proces upravljanja rizicima razumije kao proces dodatne vrijednosti u subjektu, odnosno da li se na procjenu rizika gleda kao na sastavni dio postojećih procesa planiranja i donošenja odluka od strane svih rukovodioca i zaposlenih?
- da li su svi rukovodioci i zaposleni u subjektu svjesni svoje uloge u procesu upravljanja rizicima?
- da li su dizajn i funkcionisanje procesa upravljanja rizicima u skladu sa zakonskim okvirom i Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, kao i međunarodnom praksom? (fokus je na: ciljeve, identifikaciju rizika, procjenu rizika, praćenje rizika)?
- da li se analizira i unapređuje proces upravljanja rizicima?

Postupak sagledavanja kvaliteta procesa upravljanja rizicima sproveden je uzimajući u obzir sledeće:

- svijest o upravljanju rizicima kao dodatnoj vrijednosti;
- uloge i odgovornosti;
- strateški i operativni ciljevi;
- identifikacija rizika;
- procjena rizika;
- praćenje i izvještavanje o rizicima,
- pregled procesa upravljanja rizicima.

**Ključni nalazi procesa sagledavanja kvaliteta su u pilot institucijama su:**

- Rukovodioci, kao i rukovodioci organizacionih jedinica pilot institucija prepoznaju važnost uspostavljanja ovog procesa kao pomoć u postizanju ciljeva, odnosno donošenju odluka. Međutim, u praksi se to obično doživljava samo kao ispunjavanje odredbi Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru;
- Rukovodioci institucija donose registre rizika;
- Rukovodioci organizacionih jedinica su odgovorni za uspostavljanje procesa upravljanja rizicima na nivou svojih organizacionih jedinica;
- Pojedine pilot institucije su imenovala lica odgovorna za koordinaciju uspostavljanja ovog sistema na nivou organizacionih jedinica;
- Naglašena je aktivna komunikacija između lica odgovornog za koordinaciju uspostavljanja procesa upravljanja rizicima i lica odgovornog za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola;
- Pilot institucije su usvojile strateške dokumente u kojima su definisani strateški ciljevi. Međutim, u većini dokumenata nijesu jasno definisani indikatori i ne postoji jasna veza između strateških dokumenata. Takođe, godišnjim planovima nijesu definisani operativni ciljevi, već oni u većini slučajeva sadrže određene zadatke koje je potrebno završiti u narednoj godini;
- Menadžeri integriteta koordiniraju izradu Plana integriteta u pilot institucijama;
- Identifikacija rizika se uglavnom vezuje za Plan integriteta, u skladu sa Zakonom o sprječavanju korupcije. Identifikovani rizici su uglavnom operativni i izolovano se posmatraju na nivou organizacionih jedinica, a ne na nivou institucije. Opis rizika je uopšten, a samo jedna institucija je rizike podijelila na spoljašnje i unutrašnje. U pojedinim strateškim planovima rizici su dobro opisani - kao događaji koji mogu spriječiti postizanje strateških ciljeva. Međutim, oni nijesu dio registra rizika. Identifikovan je mali broj rizika od prevara i uglavnom se tiču javnih nabavki, dok je rizicima od prevare više pažnje je posvećeno u Planu integriteta. Iako su pilot institucije identifikovale rizike, ipak ih je potrebno identifikovati u ranoj fazi planiranja kako bi se moglo na vrijeme reagovati, odnosno odgovoriti na glavne uzroke, a samim tim i minimizirati iznenađenja;
- Institucije su u registru rizika koristile matricu procjene rizika 5x5 koja je preporučena Smjernicama za uspostavljanje i sprovođenje procesa upravljanja rizicima, dok su u Planu integriteta koristile matricu 10x10. Nijedna pilot institucija nije prilagodila matricu procjene rizika ili kategorije svojim specifičnostima, odnosno nema povezanosti sa strateškim ciljevima, kao ni između navedena dva dokumenta. Procjena rizika predstavlja kategorizaciju rizika gdje se najprije određuju prioriteti i odlučivanje o odgovoru na rizik (po mogućnosti njihovo ublažavanje na manju vjerovatnoću i/ili uticaj). U ovoj fazi, potrebno je izdvojiti one rizike koji ne zahtevaju dodatno praćenje, kvalitativne i kvantitativne analize i aktivno ublažavanje;
- Većina pilot institucija ima registre rizika koji su donijeti prije nekoliko godina, dok je samo jedna pilot institucija ažurirala registar rizika. Međutim, i u ažuriranoj verziji

organizacione jedinice su samo kopirale rizike iz prethodne verzije, iako se očekivalo da će primjena utvrđenih kontrolnih mjera dovesti do ublažavanja nekih rizika, ali i da će se neki rizici promijeniti, odnosno nastati novi. Većina pilot institucija uglavnom samo prati rizike identifikovane u Planu integriteta, izvještava o njima i ažurira svake godine, ali ne i rizike identifikovane u registru rizika;

- Pregled procesa upravljanja rizicima ima za cilj utvrđivanje da li je proces dobro uspostavljen i efektivan. Na osnovu toga institucije treba da preduzmu aktivnosti na daljem unapređenju procesa. Sve pilot institucije su dostavile Direktoratu za centralnu harmonizaciju Godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola. U jednoj pilot instituciji unutrašnji revizori svake godine revidiraju dio procesa upravljanja rizicima. Međutim, revizije su bile fokusirane na usklađenost, pa samim tim nije došlo do podizanja svijesti o važnosti procesa upravljanja rizicima, kao dodatoj vrijednosti. Potrebno je da unutrašnja revizija revidira proces upravljanja rizicima kako bi se pružila pomoć institucijama u preduzimanju narednih koraka na unapređenju ovog procesa.

Na osnovu sprovedenog sagledavanja kvaliteta procesa upravljanja rizicima u pilot institucijama utvrđeno je da je proces u najvećem dijelu uspostavljen u smislu ispunjavanja odredbi Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru. Međutim, rukovodioci institucija, kao i rukovodioci organizacionih jedinica još uvijek u potpunosti ne prepoznaju važnost uspostavljanja ovog procesa kao pomoć u ostvarivanju ciljeva, odnosno donošenju odluka. Takođe, uspostavljene su i određene početne aktivnosti koje institucijama obezbjeđuju da prepoznaju važnost uspostavljanja procesa, kao i njegove dodate vrijednosti svakodnevnom upravljanju.

### 3.2. UNUTRAŠNJA REVIZIJA

Funkcija unutrašnje revizije je neodvojivi dio **procesa upravljanja** i predstavlja instrument pomoći **rukovodstvu korisnika sredstava budžeta** za ostvarivanje poslovnih ciljeva. Prema Definiciji Instituta internih revizora, unutrašnja revizija, je **nezavisno, objektivno uvjeravanje i savjetodavna aktivnost**, koja ima za cilj da doda vrijednost i unaprijedi poslovanje korisnika sredstava budžeta primjenom sistematičnog i disciplinarnog pristupa ocjeni i unaprijeđenju efektivnosti procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola.

Unutrašnja revizija se obavlja planiranjem angažmana revizije na osnovu procjene rizika, obavljanjem planiranih aktivnosti u okviru angažmana revizije, izvještavanjem o rezultatima angažmana i praćenjem napretka kroz implementaciju datih preporuka. Rukovodilac korisnika sredstava budžeta odgovoran je za obezbjeđivanje uslova za uspostavljanje i funkcionisanje unutrašnje revizije u skladu sa Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu unutrašnje revizije, odnosno Međunarodnim okvirom profesionalne prakse unutrašnje revizije i zakonom kojim se uređuje oblast unutrašnje revizije.

Rukovodioci još uvijek nedovoljno razumiju značaj unutrašnje revizije za ostvarivanje poslovnih ciljeva korisnika sredstava budžeta i značaj uspostavljanja procesa upravljanja rizicima u subjektu, što utiče na ostvarivanje uloge unutrašnje revizije u skladu sa Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu unutrašnje revizije.

*Tabela 7. Pregled osnovnih pokazatelja unutrašnje revizije*

| <b>Godina</b> | <b>Broj revizora</b> | <b>Broj revizija</b> | <b>Date preporuke</b> |
|---------------|----------------------|----------------------|-----------------------|
| <b>2011</b>   | 31                   | 59                   | 72                    |
| <b>2013</b>   | 46                   | 101                  | 419                   |
| <b>2015</b>   | 71                   | 140                  | 600                   |
| <b>2017</b>   | 78                   | 140                  | 703                   |
| <b>2019</b>   | 84                   | 156                  | 777                   |

U periodu od uvođenja unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore kao nezavisnog, objektivnog uvjeravanja i savjetodavne aktivnosti, i pored brojnih izazova, ostvaren je značajan napredak u pogledu normativnog uređenja, jačanja kapaciteta i obavljanja angažmana unutrašnje revizije.

### **3.2.1. Uspostavljanje unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta**

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, 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.

Prema Uredbi o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 007/17) koja je bila na snazi do kraja 2019. godine, posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju u obavezi su bili da uspostave 15 korisnika sredstava budžeta na centralnom i 15 na lokalnom nivou. Ostali korisnici uspostavljaju unutrašnju reviziju na jedan od dva propisana načina.

Na osnovu podataka iz registra Direktorata za centralnu harmonizaciju, do kraja 2019. godine, 92 korisnika sredstava budžeta je obezbijedilo vršenje funkcije unutrašnje revizije i to:

- 40 korisnika sredstava budžeta je utvrdilo posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju. U 35 jedinica za unutrašnju reviziju izvršeno je raspoređivanje 84 unutrašnja revizora. (Pregled je dat u Tabeli 3a u Prilogu 3)

- 52 korisnika sredstava budžeta (47 na centralnom i 5 na lokalnom nivou) je povjerilo poslove unutrašnje revizije jedinici za unutrašnju reviziju drugog korisnika sredstava budžeta na osnovu sporazuma.

Nadalje, 12 pravnih lica u javnom sektoru na centralnom nivou (čiji je većinski vlasnik ili osnivač Država) povjerilo je poslove unutrašnje revizije jedinici za unutrašnju reviziju nadležnog ministarstva odnosno korisnika sredstava budžeta, odnosno jedinici za unutrašnju reviziju drugog pravnog lica u većinskom vlasništvu države odnosno opštine i to: Regulatorna agencija za energetiku, JU Centar za ekotoksikološka ispitivanja, JP za upravljanje morskim dobrom, JP Nacionalni parkovi Crne Gore, JU Zavod za geološka istraživanja, Regionalni vodovod Crnogorsko Primorje, D.O.O. "Project – consulting" Podgorica, D.O.O. „Monteput“, Agencija za nadzor osiguranja, ZU Institut za javno zdravlje, Nacionalni Savjet Albanaca u Crnoj Gori (NSA) i Agencija za civilno vazduhoplovstvo.

Službe za unutrašnju reviziju u većini opština vrše unutrašnju reviziju i kod pravnih lica čiji je osnivač ili većinski vlasnik opština.

Povjeravanje poslova unutrašnje revizije jedinici za unutrašnju reviziju drugog korisnika sredstava budžeta na osnovu sporazuma, za manje korisnike budžeta, predstavlja efikasan i ekonomičan način uspostavljanja unutrašnje revizije. (Pregled je dat u Tabeli 3c u Prilogu 3) Tokom 2019. godine sporazum o povjeravanju poslova unutrašnje revizije potpisali su opštine Kolašin i Žabljak, Pomorski muzej Crne Gore, Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu, Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove, Uprava za vode i Uprava za šume.

Od 30 korisnika sredstava budžeta koji su do kraja 2019. godine bili obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju na kraju 2019. godine samo opština Plav nije Odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovala posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju.

Radna grupa sastavljena od predstavnika Ministarstva finansija, Ministarstva javne uprave i Uprave za kadrove je tokom 2019. godine pripremila, a Vlada Crne Gore na sjednici od 21. novembra 2019. godine donijela novu Uredbu o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 070/19 od 23.12.2019) koja je stupila na snagu 31. decembra 2019. godine.

Novom Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru, posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju su u obavezi da uspostave 20 korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou, kao i Ministarstvo javne uprave i Ministarstvo finansija za reviziju informacionih sistema u upotrebi u javnom sektoru, odnosno reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru. Takođe, 15 korisnika sredstava budžeta na lokalnom nivou je u obavezi da uspostavi posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju.

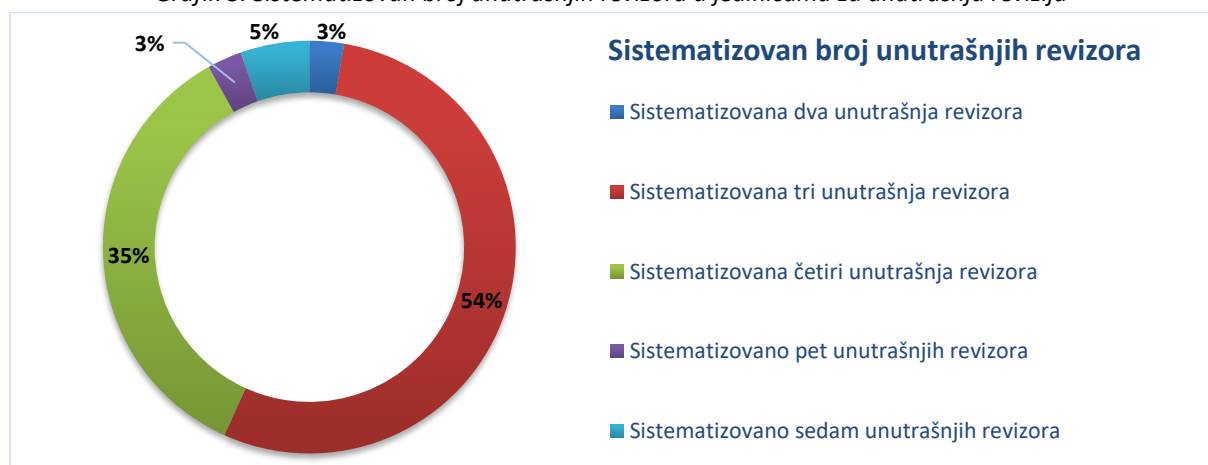
Kako bi se obezbijedila što veća pokrivenost korisnika sredstava budžeta funkcijom unutrašnje revizije Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru u članu 49 definisano je da jedinica za unutrašnju reviziju subjekta koji u skladu sa zakonom vrši nadzor nad drugim subjektom vrši unutrašnju reviziju i kod tog subjekta, ako nema uspostavljenu unutrašnju reviziju. Novom Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru je detaljno razrađena primjena člana 49 pomenutog Zakona. Na taj način obezbijeđena je potpuna pokrivenost budžeta, na centralnom i lokalnom nivou, funkcijom unutrašnje revizije. Način uspostavljanja funkcije unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta prikazan je u Tabeli 3e u Prilogu 3.

### 3.2.2. Kapaciteti unutrašnje revizije u 2019. godini

Prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja o radu jedinica za unutrašnju reviziju i evidencija Direktorata za centralnu harmonizaciju, aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou, ukupno je sistematizovano 133 izvršioca (88 na centralnom i 45 na lokalnom nivou) na poslovima unutrašnje revizije, dok je popunjeno 84 izvršilaca (51 na centralnom i 33 na lokalnom nivou).

Od 40 uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju (26 na centralnom i 14 na lokalnom nivou) na kraju 2019. godine, najveći broj jedinica (20), sistematizovalo je tri unutrašnja revizora. Značajan broj jedinica za unutrašnju reviziju sistematizovalo je četiri unutrašnja revizora (13). Pregled sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore dat je u grafiku 3. Grafik ne obuhvata tri jedinice za unutrašnju reviziju i to: opštine Budva i Ulcinj koje nijesu izvršile raspoređivanje rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju i donijele akt o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji do kraja 2019. godine<sup>3</sup> i Agenciju za nacionalnu bezbjednost čiji Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji nije dostupan zbog tajnosti podataka.

Grafik 3. Sistematizovan broj unutrašnjih revizora u jedinicama za unutrašnju reviziju

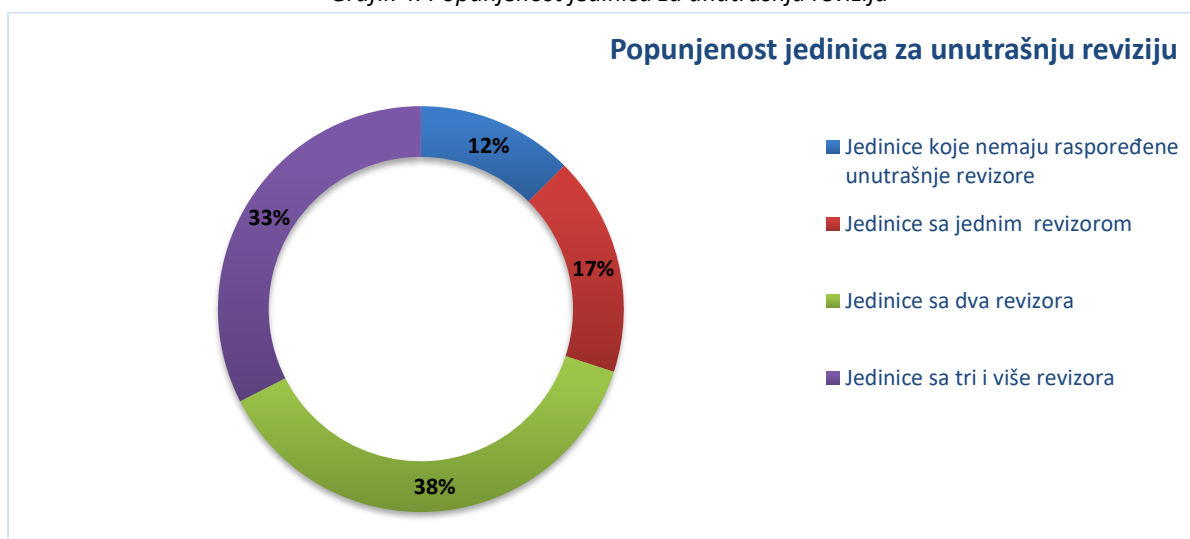


<sup>3</sup> Opština Ulcinj je tokom 2020. godine rasporedila rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju.

Što se tiče popunjenosti jedinica za unutrašnju reviziju na kraju 2019. godine, najveći broj jedinica (15) ima 2 raspoređena unutrašnja revizora, što je manje od zakonski propisanog minimuma. Značajan broj jedinica (13) ima tri ili više unutrašnjih revizora u skladu sa zakonskim minimumom. U skladu sa zakonom, na kraju 2019. godine, jedinice za unutrašnju reviziju su popunjene u Ministarstvu finansija, Ministarstvu odbrane<sup>4</sup>, Ministarstvu kulture, Ministarstvu unutrašnjih poslova, Ministarstvu poljoprivrede i ruralnog razvoja, Ministarstvu održivog razvoja i turizma<sup>5</sup>, Fondu za zdravstveno osiguranje<sup>6</sup>, Agenciji za nacionalnu bezbjednost, kao i Glavnom gradu Podgorica i opštinama Berane, Danilovgrad, Pljevlja i Rožaje.

Od ukupno 40 jedinica koje su uspostavile jedinicu za unutrašnju reviziju na kraju 2019. godine, 35 jedinica je izvršilo popunjavanje radnih mjesta unutrašnjih revizora u kojima je raspoređeno ukupno 84 izvršilaca, što predstavlja isti broj raspoređenih unutrašnjih revizora kao i na kraju 2018. godine.

Grafik 4. Popunjenost jedinica za unutrašnju reviziju



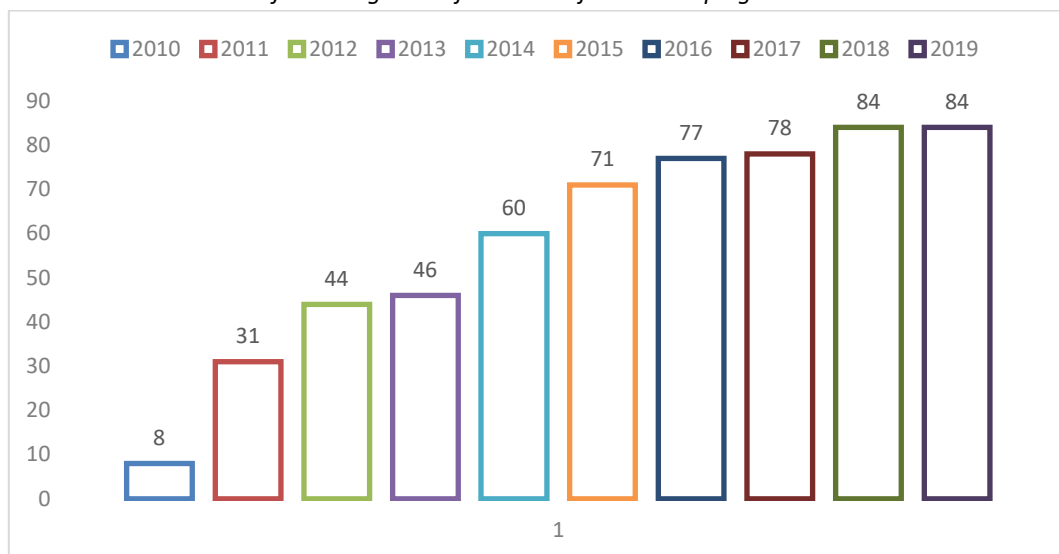
Tokom 2019. godine povećan je broj izvršilaca u određenim jedinicama za unutrašnju reviziju i to po jedan u jedinici za unutrašnju reviziju u Ministarstvu kulture, Fondu za zdravstveno osiguranje i opštinama Bijelo Polje i Pljevlja. Podaci po korisnicima sredstava budžeta su detaljnije prikazani u Tabeli 3a u Prilogu 3.

<sup>4</sup> Od 2020. godine u Ministarstvu odbrane nije raspoređen rukovodilac Odjeljenja za unutrašnju reviziju jer je dotadašnji rukovodilac ostvario pravo na penziju.

<sup>5</sup> Od 2020. godine u Ministarstvu održivog razvoja i turizma nije raspoređen rukovodilac Odjeljenja za unutrašnju reviziju jer je dotadašnji rukovodilac ostvario pravo na penziju.

<sup>6</sup> Tokom 2019. godine u Fondu za zdravstveno osiguranje bilo je zaposleno 3 unutrašnja revizora uključujući i rukovodioca. Od 2020. godine u Fondu za zdravstveno osiguranje upražnjeno je jedno mjesto za unutrašnjeg revizora.

Grafik 5. Pregled broja unutrašnjih revizora po godinama



Na kraju 2019. godine broj raspoređenih unutrašnjih revizora u jedinicama za unutrašnju reviziju, ostao je isti kao i na kraju 2018. godine. To je prvi put u poslednjih nekoliko godina da nije došlo do povećanja broja unutrašnjih revizora. Jedan od razloga je što je tokom 2019. godine određeni broj revizora prešao na drugo radno mjesto.

Opštine Budva i Ulcinj su odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovale Službu za unutrašnju reviziju, ali do kraju 2019. godine, nijesu popunile radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju u čijoj je nadležnosti pripremi predloga akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta jedinice za unutrašnju reviziju. Opština Ulcinj je u martu 2020. godine imenovala v.d. rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju.

Opština Plav je u 2015. godini Odlukom o izmjeni Odluke o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovala Službu za unutrašnju reviziju, ali je u prvom kvartalu 2016. godine Odlukom o izmjeni Odluke o organizaciji i načinu rada lokalne uprave ukinula Službu za unutrašnju reviziju, iako je Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru u obavezi da uspostavi posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju.

Iako je sa novim zakonskim rješenjem, funkcijom unutrašnje revizije obezbijeđena potpuna pokrivenost budžetske potrošnje, još uvijek nije izvršeno popunjavanje minimalnog broja sistematizovanih, odnosno potrebnih izvršilaca u određenim uspostavljenim jedinicama za unutrašnju reviziju. S tim u vezi, na kraju 2019. godine, kod 27 korisnika sredstava budžeta (18 na centralnom i 9 na lokalnom nivou) raspoređeno je manje od tri unutrašnja revizora sa rukovodiocem jedinice za unutrašnju reviziju što nije u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru. Kod pet jedinica za unutrašnju reviziju još uvijek nije izvršeno raspoređivanje unutrašnjih revizora (Tabela 3a u Prilogu 3).

Za izvršavanje planiranih angažmana unutrašnje revizije i drugih aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju, u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, odgovoran je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju. I pored zakonom definisane značajne uloge rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju, na osnovu dostavljenih izvještaja za 2019. godinu, u 29 jedinica određen je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju, dok u jednoj jedinici to nije učinjeno (Tabela 3d u Prilogu 3). Na osnovu dostavljenih izvještaja na kraju 2019. godine rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju nije bio raspoređen u Fondu penzijskog i invalidskog osiguranja. Pored toga, na kraju 2019. godine, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju nije bio raspoređen u Državnoj revizorskoj instituciji koja svoj godišnji izvještaj ne dostavlja Ministarstvu finansija već nadležnom radnom tijelu Skupštine Crne Gore, Upravi za inspekcijske poslove, Upravi javnih radova i Upravi policije.

Opština Ulcinj je u martu 2020. godine imenovala v.d. rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju.

### 3.2.3. Planiranje i obavljanje unutrašnje revizije

Međunarodni standardi za profesionalnu praksu unutrašnje revizije zahtijevaju od rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju da efektivno upravlja aktivnošću unutrašnje revizije u jedinici za unutrašnju reviziju kako bi osigurao da jedinica za unutrašnju reviziju i unutrašnji revizori dodaju vrijednost korisniku sredstava budžeta, na način da daju objektivno i nezavisno uvjeravanje o efektivnosti i unaprijeđenju procesa upravljanja, upravljanja rizikom i kontrola i pružaju konsalting angažmane.

Da bi se rukovodilac jedinice unutrašnju reviziju i unutrašnji revizori bavili svim značajnim oblastima rizika i kontrola, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju mora da razvije strateški plan i godišnji plan unutrašnje revizije zasnovane na riziku, a prioriteti jedinice za unutrašnju reviziju moraju biti u skladu sa ciljevima korisnika sredstava budžeta. Jedinica za unutrašnju reviziju obavlja angažmane na osnovu strateškog i godišnjeg plana i programa pojedinačnog angažmana revizije. Strateški i godišnji plan izrađuje rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju na osnovu objektivne procjene rizika uz konsultacije sa rukovodstvom, a odobrava ih rukovodilac korisnika sredstava budžeta.

Strateški plan unutrašnje revizije je dokument koji predstavlja strategiju aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju u periodu od tri godine i podržava ciljeve korisnika sredstava budžeta, obezbjeđujući da jedinica za unutrašnju reviziju doprinosi unaprijeđenju 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 definisane strategije unutrašnje revizije, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju priprema godišnji plan unutrašnje revizije na osnovu dobijenih parametara iz strateškog plana unutrašnje revizije. Planovi rada unutrašnje revizije omogućavaju da jedinica za unutrašnju reviziju i unutrašnji revizori uspostave svoje prioritete, postignu ciljeve revizije i obezbijede efikasno korišćenje resursa revizije.

Planiranje pojedinačne revizije je veoma važna faza u procesu revizije, zato što unutrašnji revizor u ovoj fazi postavlja tok revizije i određuje ključne elemente procesa revizije u skladu sa ciljevima revizije. Plan i program pojedinačne revizije priprema unutrašnji revizor a odobrava rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju. Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju mora definisati planove na osnovu rizika kako bi se odredili prioriteti unutrašnje revizije koji su u skladu sa ciljevima korisnika sredstava budžeta i raspoloživim resursima u jedinici za unutrašnju reviziju.

Za svaku obavljenju reviziju sastavlja se revizorski izvještaj. Radi osiguranja kvalitetnog obavljanja unutrašnje revizije, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju mora vršiti kontinuirano praćenje svake pojedinačne revizije i obezbijediti praćenje sprovođenja datih preporuka. U obavljanju pojedinačne revizije, unutrašnji revizori primjenjuju propisanu metodologiju rada unutrašnje revizije. U fokusu revizije su rizici u revidiranim oblastima i ocjena adekvatnosti i efektivnosti unutrašnjih kontrola u odnosu na rizike, koje treba da utiču na smanjenje rizika na prihvatljiv nivo i doprinesu ostvarivanju utvrđenih ciljeva korisnika sredstava budžeta.

U 2019. godini, od ukupno 30 jedinica za unutrašnju reviziju koje su dostavile godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije Ministarstvu finansija<sup>7</sup>, a u kojima je izvršeno raspoređivanje unutrašnjih revizora, 29 jedinica je bilo funkcionalno (17 na centralnom i 12 na lokalnom nivou), dok jedinica za unutrašnju reviziju u Ministarstvu zdravlja nije bila funkcionalna iz razloga što je rukovoditeljka jedinice za unutrašnju reviziju bila na porodiljskom odsustvu.

Na osnovu podataka iz dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije, jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom i lokalnom nivou, tokom 2019. godine, planirale su 160 revizija uključujući i ad hoc revizije (97 na centralnom i 63 na lokalnom nivou). Do kraja 2019. godine, ukupno je obavljeno 156 pojedinačnih revizija za koje su izrađeni konačni revizorski izvještaji, što čini 97,50% u odnosu na ukupan broj planiranih revizija.

Jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom nivou planirale su ukupno 97 revizija, a obavile 90 revizija ili 92,78% od planiranih revizija, dok su jedinice na lokalnom nivou planirale 63

---

<sup>7</sup> 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.

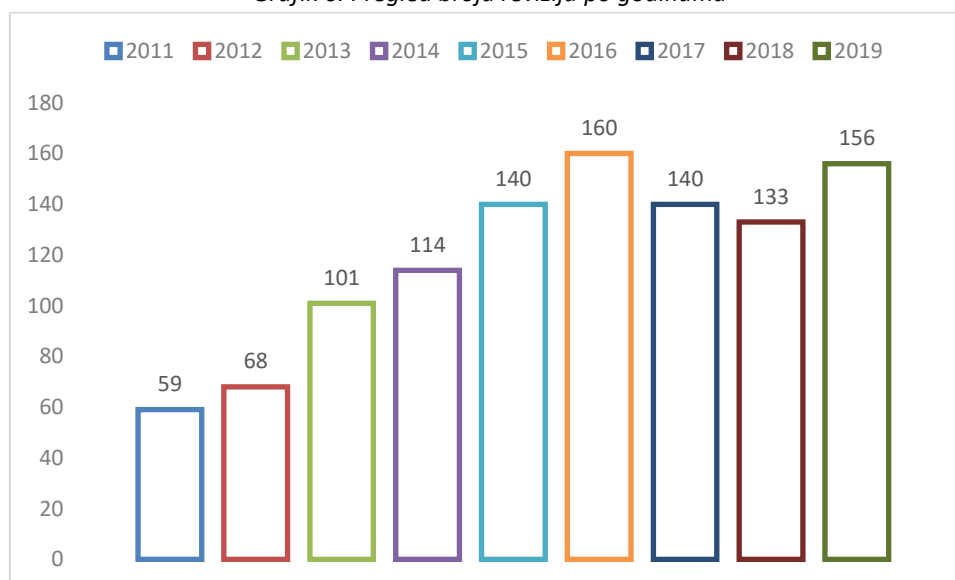
revizije a obavile 66 ili 104,76% u odnosu na plan. Jedinice za unutrašnju reviziju na lokalnom nivou su obavile 3 ad hoc revizije više u odnosu na planirane.

Tabela 8: Pregled planiranih i obavljenih unutrašnjih revizija za 2019. godinu

|                                                    | Centralni nivo | Lokalni nivo |
|----------------------------------------------------|----------------|--------------|
| <b>Planirane revizije</b>                          | 97             | 63           |
| <b>Obavljene revizije</b>                          | 90             | 66           |
| <b>% obavljenih u odnosu na planirane revizije</b> | 92,78%         | 104,76%      |

Naime, ad hoc revizije planiraju se u godišnjem planu 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 unaprijeđenju procesa u određenim oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola.

Grafik 6. Pregled broja revizija po godinama



Na osnovu navedenog, imajući u obzir broj raspoređenih unutrašnjih revizora, može se zaključiti da je revizor na centralnom nivou tokom 2019. godine u prosjeku<sup>8</sup> obavio 2,09 revizija, dok je revizor na lokalnom nivou obavio 2,13 revizija što predstavlja značajno povećanje u odnosu na 1,6 reviziju u 2018. godini .

U odnosu na 2018. godinu, povećan je broj obavljenih revizija za 17,29%. Na centralnom nivou broj obavljenih revizija je povećan za 8,43% dok je na lokalnom nivou povećan za 32,0% u odnosu na 2018. godinu.

<sup>8</sup> Prilikom izračunavanja prosjeka 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 Direktoratu za centralnu harmonizaciju već nadležnom radnom tijelu Skupštine.

### 3.2.4. Oblasti obuhvaćene revizijom

Tokom 2019. godine, jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom i lokalnom nivou obavile su 156 revizija (90 na centralnom i 66 na lokalnom nivou). Revizije su obavljene u sljedećim oblastima:

- Izvršenje budžeta,
- Poslovanje,
- Prihodi,
- Javne nabavke,
- Programi i projekti finansirani iz sredstava EU i drugih međunarodnih fondova,
- Upravljanje imovinom,
- Upravljanje ljudskim resursima,
- Planiranje budžeta, i
- Revizije praćenja napretka.

*Tabela 9: Pregled obavljenih revizija po oblastima*

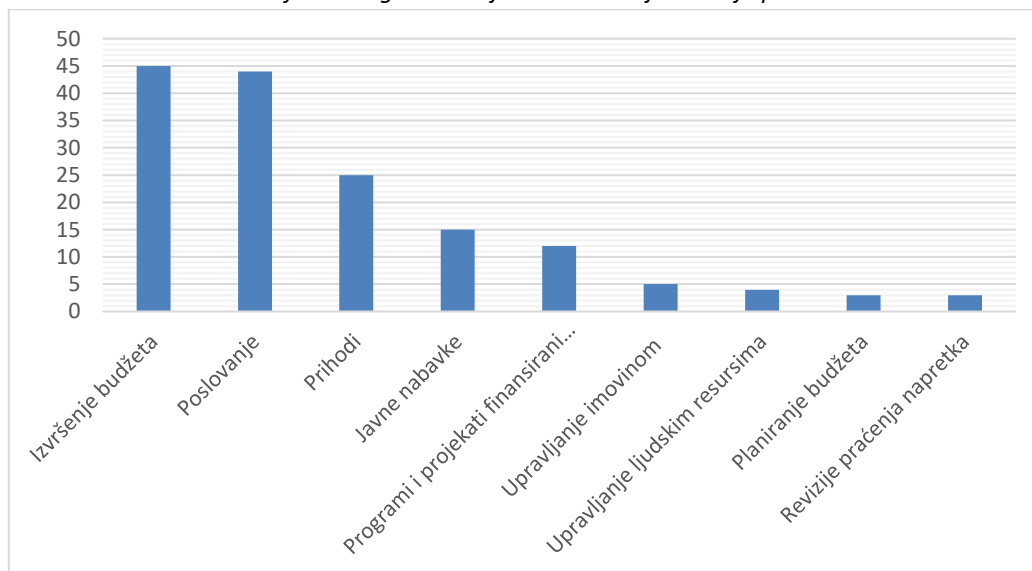
| Oblast revizije                                                                       | Centralni nivo | Lokalni nivo | % ukupnog broja obavljenih revizija |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------|-------------------------------------|
| Izvršenje budžeta                                                                     | 22             | 23           | 28.85                               |
| Oblast poslovanja                                                                     | 23             | 21           | 28.21                               |
| Oblast prihoda                                                                        | 15             | 10           | 16.03                               |
| Javne nabavke                                                                         | 7              | 8            | 9.62                                |
| Programi i projekti koji se finansiraju iz sredstava EU i drugih međunarodnih fondova | 12             |              | 7.69                                |
| Upravljanje imovinom                                                                  | 3              | 2            | 3.21                                |
| Upravljanje ljudskim resursima                                                        | 4              |              | 2.56                                |
| Planiranje budžeta                                                                    | 3              |              | 1.92                                |
| Revizija praćenja napretka                                                            | 1              | 2            | 1.92                                |

Obavljene revizije su identifikovale slabosti sistema unutrašnjih kontrola, odnosno mogućnosti za unaprijeđenje u revidiranoj oblasti. Najznačajnije identifikovane slabosti su:

- neuspostavljanje registra rizika na nivou korisnika sredstava budžeta i organizacionih jedinica korisnika;

- nedostatak sveobuhvatnog plana obuke za zaposlene, odnosno nedovoljan broj obuka za zaposlene i realizaciju plana;
- nedostatak internih procedura odnosno nepotpune interne procedure za određene poslovne procese;
- odobravanje službenih putovanja i obračun troškova po povratku službenika sa službenog putovanja se ne vrši u postupku propisanom Uredbom u propisanom roku i na osnovu relevantne i pouzdane dokumentacije;
- nepotpun opis određenih radnih mjesta izvršilaca u Pravilniku o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji;
- planiranje budžeta se ne vrši prema stvarnim potrebama i u proces planiranja se ne uključuju sve organizacione jedinice korisnika sredstava budžeta;
- neuspostavljanje adekvatnog sistema izvještavanja;
- prisustvo službenika na poslu se ne evidentira u odgovarajućoj evidenciji kao osnov za obračun i isplatu zarada;
- neodređivanje lica zaduženog za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevaru, u skladu sa Zakonom;
- nerješavanje zahtjeva u propisanom roku;
- nedostatak nadzora, odnosno nefunkcionisanje nadzora u potpunosti u određenoj fazi postupka.

*Grafik 7. Pregled obavljenih unutrašnjih revizija po oblastima*



### **Obavljanje revizije programa i projekata koji se finansiraju iz sredstava EU**

Tokom 2019. godine obavljeno je 12 revizija u oblasti programa i projekata koji se finansiraju iz sredstava EU i drugih međunarodnih fondova. Ove revizije obavile su jedinice za unutrašnju reviziju u sljedećim ministarstvima:

- Ministarstvu finansija - 2 revizije;
- Ministarstvu nauke - 1 revizija;
- Ministarstvu održivog razvoja i turizma - 2 revizije;
- Ministarstvu rada i socijalnog staranja - 2 revizije;
- Ministarstvu ekonomije - 1 revizija; i
- Ministarstvu poljoprivrede i ruralnog razvoja - 4 revizije.

Nakon obavljenih revizija sačinjeni su konačni revizorski izvještaji u kojima je dato 65 preporuka. Najveći broj preporuka dat je u Ministarstvu poljoprivrede i ruralnog razvoja. Preporuke se odnose na plan zapošljavanja i popunjavanje određenih radnih mjesta, identifikovanje ključnih indikatora uspješnosti, uspostavljanje Registra rizika, povećanje broja obuka o upravljanju rizicima za zaposlene, uspostavljanje registra prijavljenih sukoba interesa, donošenje Odluke o usvajanju Smjernica o upravljanju nepravilnostima, itd.

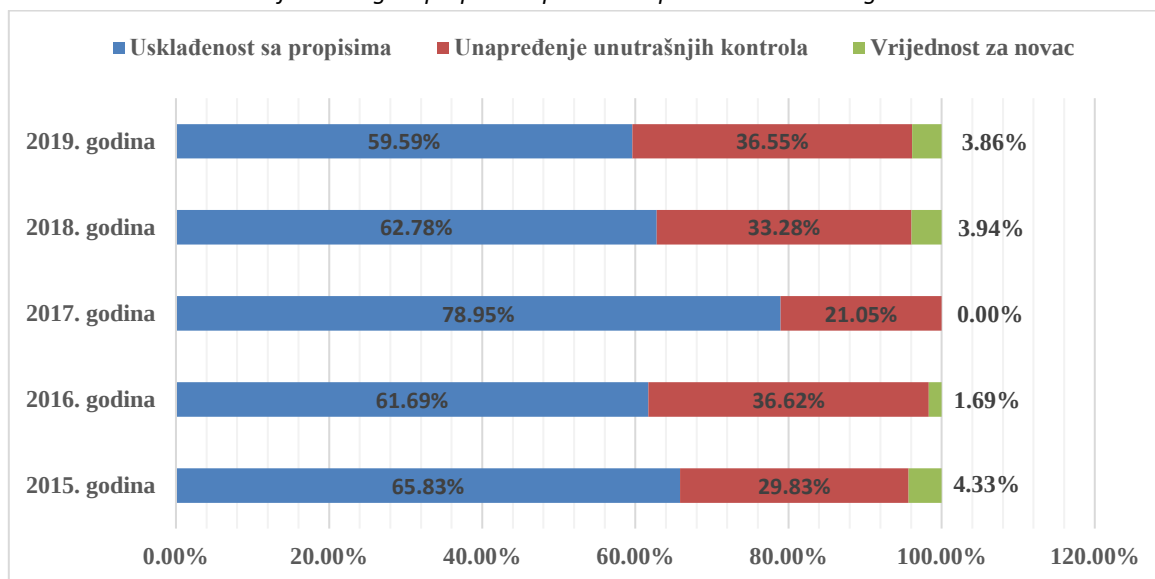
### 3.2.5. Date i sprovedene preporuke

Preporuke unutrašnje revizije sadrže aktivnosti koje treba da preduzme rukovodstvo korisnika sredstava budžeta i zaposleni u oblasti obuhvaćenoj revizijom u cilju otklanjanja uzroka identifikovane slabosti u funkcionisanju unutrašnjih kontrola ili unaprijeđenja kontrola u revidiranim oblastima i time doprinose ostvarivanju utvrđenih ciljeva korisnika sredstava budžeta. Konačni izvještaji unutrašnje revizije sadrže preporuke usmjerene na otklanjanje uzroka uočenih i utvrđenih slabosti u funkcionisanju uspostavljenih unutrašnjih kontrola i preporuke za unaprijeđenje (ako za to postoji osnova) u revidiranim sistemima/ oblastima. Utvrditi da postoji slabost u funkcionisanju unutrašnjih kontrola, je važno, ali je još važnije utvrditi uzrok slabosti, odnosno šta je dovelo do slabosti, odnosno neusklađenosti i preporuke treba usmjeriti na otklanjanje uzroka slabosti.

Preporuke se zasnivaju na posmatranjima i zaključcima unutrašnjeg revizora, a pozivaju na preduzimanje aktivnosti od strane rukovodstva korisnika sredstava budžeta, kojima se usaglašava postojeće stanje sa propisima ili kojima se unapređuje poslovanje korisnika sredstava budžeta. Preporukama se može rukovodstvu sugerisati usklađivanje stanja ili unaprijeđenje poslovanja, odnosno učinka (vrijednost za novac) što će uticati na ostvarivanje ciljeva korisnika sredstava budžeta. Za sprovođenje datih preporuka odgovoran je rukovodilac korisnika sredstava budžeta.

U 156 obavljenih revizija na centralnom i lokalnom nivou, tokom 2019. godine, dato je ukupno 777 preporuka ili 4,98 preporuka po obavljenoj reviziji. Od ukupno 29 jedinica koje su tokom 2019. godine bile operativne, 17 jedinica na centralnom nivou je obavilo 90 revizija i dalo 367 preporuka ili 4,08 preporuka po reviziji, dok su 12 jedinica na lokalnom nivou koje su bile operativne obavile 66 revizija i dale 410 preporuka ili 6,21 preporuka po reviziji.

Grafik 8. Pregled preporuka po vrsti za period 2015-2019. godina



Tokom 2019. godine procenat preporuka koji se odnosi na unaprijeđenje unutrašnjih kontrola je 36,55% što predstavlja značajno povećanje u odnosu na 2015. godinu kada je procenat preporuka koji se odnosi na unaprijeđenje unutrašnjih kontrola bio 29,83%. Procenat preporuka koje se odnose na vrijednost za novac je na približno istom nivou kao i 2018. godine.

Kroz dalju realizaciju Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja ovlašćenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru, posebno kroz praktičnu obuku unutrašnjih revizora i usklađivanje metodologije rada unutrašnje revizije sa Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu unutrašnje revizije, očekujemo dalje povećanje broja preporuka koje se odnose na vrijednost za novac i na unapređenje unutrašnjih kontrola.

Tabela 10. Pregled preporuka po vrsti za 2019. godinu

| Vrsta preporuke                         | Ukupno |        | Lokalni nivo |         | Centralni nivo |         |
|-----------------------------------------|--------|--------|--------------|---------|----------------|---------|
|                                         | Broj   | %      | Broj         | %       | Broj           | %       |
| <b>Usklađenost sa propisima</b>         | 463    | 59.59% | 242          | 59.02 % | 221            | 60.22 % |
| <b>Vrijednost za novac</b>              | 30     | 3.86%  | 16           | 3.90%   | 14             | 3.81%   |
| <b>Unapređenje unutrašnjih kontrola</b> | 284    | 36.55% | 152          | 37.07 % | 132            | 35.97 % |

Za sprovođenje datih preporuka odgovorni su rukovodioci korisnika sredstava budžeta, a rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je zadužen za praćenje i izvještavanje rukovodioca o realizaciji preporuka. U Tabeli 11 je dat pregled sprovođenja preporuka za period 2017-2019. godina.

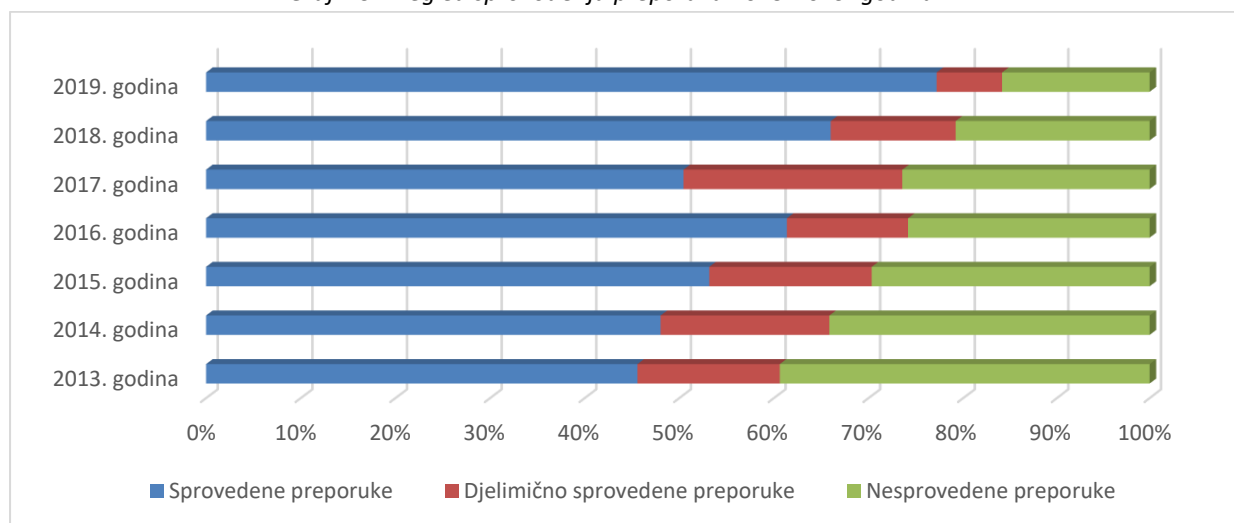
Tabela 11. Pregled sprovođenja preporuka za period 2017-2019. godina

|                                        | 2017                      | %    | 2018                       | %    | 2019                    | %     |
|----------------------------------------|---------------------------|------|----------------------------|------|-------------------------|-------|
| <b>Sprovedene preporuke</b>            | 229                       | 50.4 | 266                        | 66.0 | 379                     | 77.19 |
| <b>Djelimično sprovedene preporuke</b> | 105                       | 23.1 | 53                         | 13.2 | 34                      | 6.92  |
| <b>Nesprovedene preporuke</b>          | 120                       | 26.4 | 84                         | 20.8 | 78                      | 15.89 |
| <b>Ukupno</b>                          | 703<br>(454) <sup>9</sup> | 100  | 634<br>(403) <sup>10</sup> | 100  | 777 (491) <sup>11</sup> | 100   |

Broj preporuka datih tokom 2019. godine je 777 što je povećanje od 22,56% u odnosu na broj preporuka datih u 2018. godini (dato 634 preporuke). U odnosu na 2014. godinu procenat sprovedenih preporuka povećan je za 60,81%, dok je procenat nesprovedenih preporuka smanjen za 53,40%.

Procenat sprovođenja datih preporuka u 2019. godini je 77.19%. Prilikom izračunavanja procenta prema podacima iz godišnjih izvještaja uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2019. godine. Na centralnom nivou tokom 2019. godine sprovedeno je 80,68% preporuka, dok je na lokalnom nivou sprovedeno 74,65% preporuka.

Grafik 9. Pregled sprovođenja preporuka 2013-2019. godina



<sup>9</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2017. godine je 703. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2017. godine odnosno za 454 preporuke. Za ostalih 249 preporuka rok za realizaciju je posle isteka 2017. godine.

<sup>10</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2018. godine je 634. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2018. godine odnosno za 403 preporuke. Za ostalih 231 preporuku rok za realizaciju je posle isteka 2018. godine.

<sup>11</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2019. godine je 777. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2019. godine odnosno za 491 preporuku. Za ostalih 286 preporuka rok za realizaciju je posle isteka 2019. godine.

Procenat nesprovedenih preporuka je na najnižem nivou od 2013. godine, a u odnosu na 2018. godinu smanjen je za 23,61%.

*Tabela 12: Pregled sprovođenja preporuka na centralnom i lokalnom nivou (podaci iz GI-UR)*

| <b>Godina</b>                                | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|----------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Ukupan broj preporuka</b>                 | <b>419</b>  | <b>454</b>  | <b>600</b>  | <b>710</b>  | <b>703</b>  | <b>634</b>  | <b>777</b>  |
| <b>Centralni nivo</b>                        | 271         | 317         | 286         | 294         | 252         | 277         | 367         |
| <b>Lokalni nivo</b>                          | 148         | 137         | 314         | 416         | 451         | 357         | 410         |
| <b>Broj sprovedenih preporuka</b>            | <b>191</b>  | <b>218</b>  | <b>319</b>  | <b>278</b>  | <b>229</b>  | <b>266</b>  | <b>396</b>  |
| <b>Centralni nivo</b>                        | 99          | 140         | 171         | 121         | 90          | 129         | 178         |
| <b>Lokalni nivo</b>                          | 92          | 78          | 148         | 157         | 139         | 137         | 218         |
| <b>Broj djelimično sprovedenih preporuka</b> | <b>63</b>   | <b>81</b>   | <b>103</b>  | <b>58</b>   | <b>105</b>  | <b>53</b>   | <b>50</b>   |
| <b>Centralni nivo</b>                        | 52          | 69          | 74          | 32          | 70          | 38          | 25          |
| <b>Lokalni nivo</b>                          | 11          | 12          | 29          | 26          | 35          | 15          | 25          |
| <b>Broj nesprovedenih preporuka</b>          | <b>165</b>  | <b>155</b>  | <b>178</b>  | <b>374</b>  | <b>369</b>  | <b>315</b>  | <b>331</b>  |
| <b>Centralni nivo</b>                        | 120         | 108         | 41          | 141         | 92          | 110         | 164         |
| <b>Lokalni nivo</b>                          | 45          | 47          | 137         | 233         | 277         | 205         | 167         |

### 3.2.6. Sagledavanje kvaliteta rada unutrašnje revizije

Sagledavanje kvaliteta unutrašnje revizije sprovedeno je na način što su na zahtjev Direktorata za centralnu harmonizaciju Ministarstva finansija, jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom i lokalnom nivou dostavile konačne revizorske izvještaje o obavljenim revizijama sa propratnom revizorskom dokumentacijom. Pregledom konačnih revizorskih izvještaja i revizorske dokumentacije vršena je analiza i ocjena stepena razumijevanja i nivoa primjene metodologije rada unutrašnjih revizora od strane unutrašnjih revizora. Rezultati ovakvih ocjena predstavljali su osnovu za planiranje tema za kontinuiranu profesionalnu obuku unutrašnjih revizora za 2020. godinu.

U cilju što boljeg i sveobuhvatnijeg obavljanja sagledavanja kvaliteta rada unutrašnje revizije u javnom sektoru Ministarstvo finansija je pripremilo novi Pravilnik o metodologiji sagledavanja kvaliteta rada unutrašnje revizije u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 001/20).

Pored sagledavanja kvaliteta koje obavlja Direktorat za centralnu harmonizaciju, jedinice za unutrašnju reviziju su u obavezi da razviju Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Naime, Međunarodni Standardi za Profesionalnu Praksu Interne

Revizije (Standard 1300) definišu da izvršni rukovodilac revizije mora da razvije i održava program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta koji pokriva sve aspekte aktivnosti interne revizije. Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta osmišljen je kako bi omogućio procjenu usaglašenosti aktivnosti interne revizije sa **Standardima** i procjenu primjene Etičkog kodeksa od strane internih revizora. Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta mora da sadrži i interne i eksterne ocjene.

*Tabela 13: Pregled uspostavljanja Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta*

|                                                                                        | Ukupan broj | U obavezi da razviju Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta | Još uvijek nijesu u obavezi da uspostave Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta <sup>12</sup> | Razvijen Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta | Još uvijek nije razvijen Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta, iako su u obavezi |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju                                    | 40          | 33                                                                  | 7                                                                                                     | 29                                                      | 4                                                                                          |
| Broj jedinica za unutrašnju reviziju koje su u obavezi da budu uspostavljene po Uredbi | 29          | 26                                                                  | 3                                                                                                     | 23                                                      | 3                                                                                          |

U novembru 2018. godine, Ministarstvo finansija je u saradnji sa Upravom za kadrove u okviru Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja ovlašćenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru, organizovalo obuke za sve raspoređene unutrašnje revizore u javnom sektoru Crne Gore na temu »Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije« kako bi pružilo teorijsku i praktičnu pomoć svim unutrašnjim revizorima za izradu Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta.

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja za 2019. godinu, 24 jedinice su utvrdile Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije, dok 6 jedinica do kraja 2019. godine to nije učinilo. U tabeli 13 dat je pregled uspostavljanja Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije.

### 3.2.7. Obuka i sertifikacija unutrašnjih revizora u javnom sektoru

Krajem 2019. godine, Ministarstvo finansija je 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 sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru, koji je do tada bio organizovan u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama (CEF) iz Ljubljane i Upravom za kadrove. Od 2020. godine Program sprovodi

<sup>12</sup> Odnosi se na jedinice koje nemaju rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju

Uprava za kadrove u saradnji sa Ministarstvom finansija. Program obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru obuhvata teorijsku i praktičnu obuku iz oblasti unutrašnje revizije. Teorijska obuka obuhvata predavanje, prisustvovanje predavanju i pisanu provjeru stečenog znanja kandidata tokom obuke iz sljedećih predmeta: Osnovi nacionalnog zakonodavstva, Osnovi unutrašnje revizije, Upravljanje i unutrašnja kontrola, kao i Finansijsko izvještavanje i računovodstvo u javnom sektoru. Praktična obuka obuhvata obavljanje pojedinačne revizije uz stručnu pomoć i nadzor lica koje ima sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru i najmanje pet godina radnog iskustva u obavljanju poslova unutrašnje revizije u javnom sektoru. Praktična obuka se obavlja u skladu sa Metodologijom rada unutrašnje revizije u javnom sektoru.

Na kraju 2019 godine, u javnom sektoru Crne Gore sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru je steklo 168 lica. Do kraja 2019. godine, 105 lica su stekli nacionalni, dok je 84 lica steklo međunarodni CIPFA (Chartered Institute for Public Finance and Accountancy) sertifikat. Ukupno 21 lice posjeduje i nacionalni i međunarodni sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Do sada su organizavana četiri kruga obuke i sertifikacije u saradnji sa CEF-om i CIPFA-om za ukupno 126 zaposlenih u javnom sektoru Crne Gore i 84 unutrašnja revizora je steklo međunarodni sertifikat.

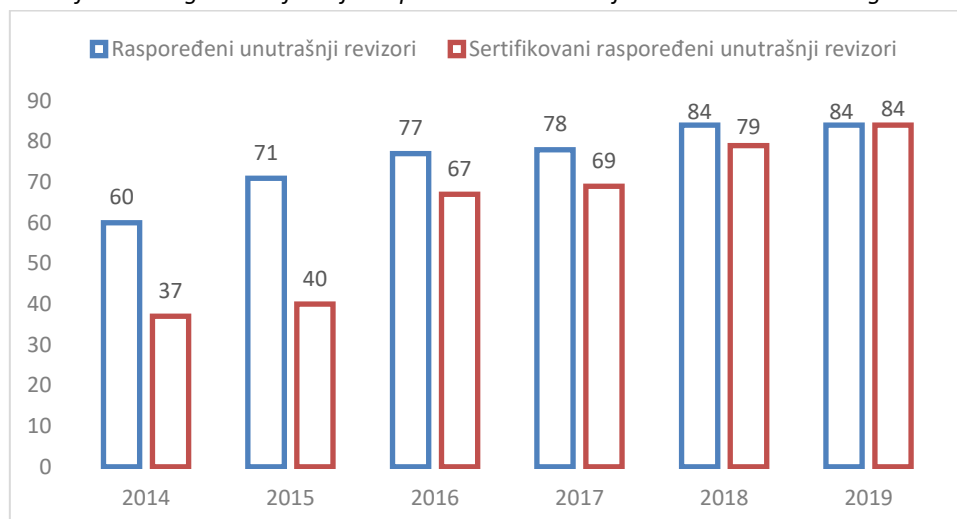
*Tabela 14. Pregled sertifikacije unutrašnjih revizora od 2012-2019.godine*

|                                         | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Nacionalni<br/>sertifikat</b>        | 7    | 14   | 26   | 31   | 61   | 67   | 83   | 105  |
| <b>Međunarodni<br/>CIPFA sertifikat</b> |      | 16   | 44   | 44   | 69   | 69   | 84   | 84   |
| <b>CIPFA praktična<br/>obuka</b>        | 0    | 0    | 0    | 25   | 67   | 67   | 67   | 82   |

U skladu sa Pravilnikom o programu i načinu polaganja ispita za ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru, Ministarstvo finansija je tokom 2019.godine organizovalo polaganje ispita za sticanje zvanja ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru u dva ispitna roka u julu i decembru 2019. godine, tokom kojeg su 22 kandidata dobila sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Na kraju 2019. godine, 84 od 84 (100,0%) raspoređenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore je steklo nacionalni ili međunarodni sertifikat ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru ili oba sertifikata.

Grafik 10. Pregled sertifikacije raspoređenih unutrašnjih revizora 2014-2019. godine



Direktorat za centralnu harmonizaciju je tokom 2019. godine organizovao veći broj radionica za obuku unutrašnjih revizora na centralnom i lokalnom nivou u saradnji sa Upravom za kadrove 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 2019. godine održano je ukupno 18 radionica za unutrašnje revizore na centralnom i lokalnom nivou na sledeće teme: “Planiranje pojedinačne revizije – praktična vježba”, “Planiranje i obavljanje pojedinačne revizije – nastavak praktične vježbe”, “Strateško i godišnje planiranje unutrašnje revizije” i “Revizija upravljanja u javnom sektoru i predstavljanje podzakonskih akata”.

Takođe, u periodu 19-21. mart 2019. godine, Ministarstvo finansija je u saradnji sa CEF-om iz Ljubljane organizovalo trodnevnu radionicu za unutrašnje revizore na temu: „Načini poboljšanja kvaliteta rada unutrašnje revizije“.

U okviru projekta “Unapređenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru” Ministarstvo finansija je započelo pilot revizije upravljanja u četiri pilot institucije u kojima je uključeno 20 unutrašnjih revizora sa centralnog i lokalnog nivoa.

## 4. OCJENA SISTEMA UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJIH KONTROLA

Na osnovu podataka dobijenih iz upitnika o samoprocjeni upravljanja i kontrola, sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola, PEFA izvještaja<sup>13</sup>, izvještaja o radu unutrašnje revizije, Ministarstvo finansija daje opštu ocjenu sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola:

- Rukovodioci u javnom sektoru imaju važnu ulogu u kreiranju načina rada svoje institucije u cilju postizanja veće efektivnosti u pružanju usluga građanima. Kako bi se postigla puna odgovornost potrebno je delegirati ovlašćenja rukovodiocima organizacionih jedinica da donose odluke za realizaciju ciljeva, ali i da finansijski upravljaju sredstvima koja su neophodna za ostvarivanje ciljeva iz njihove nadležnosti.
- Napredak u upravljanju rizicima postoji i u 2019. godini iako ovaj proces još uvijek u potpunosti nije prepoznat od strane rukovodilaca, kao pomoć u upravljanju, odnosno donošenju odluka, što ukazuje da postoji prostor za dalje unapređenje procesa.
- Interno izvještavanje o izvršenju budžeta postoji, ali budući da struktura budžeta najčešće nije usklađena sa upravljačkom strukturom, većina rukovodilaca organizacionih jedinica nema informacije o svojim budžetima. Zbog toga je potrebno uspostaviti sistem izvještavanja (linije izvještavanja i učestalost) čime će se obezbijediti praćenje realizacije aktivnosti i odgovornost lica.
- Finansijski izvještaji koji se pripremaju u institucijama pružaju informacije o ostvarenoj potrošnji u odnosu na budžet. Međutim, potrebno je obezbijediti i analitičke informacije kao što su objašnjenja za odstupanja u odnosu na budžet i veze sa rezultatima rada subjekta. Zbog toga je potrebno jačati kapacitete zaposlenih u službama za opšte poslove i finansije radi pružanja sveobuhvatnih informacija o odobrenim i utrošenim sredstvima rukovodiocima organizacionih jedinica, kao i za pružanje pravne podrške.
- Uspostavljeni sistemi unutrašnjih kontrola se ne prate često, pa je potrebno sprovesti sistematične i sveobuhvatne samoprocjene unutrašnjih kontrola kako bi se utvrdilo da li uspostavljeni sistemi funkcionišu na planirani način i doprinose postizanju ciljeva, kao i da li postoji prostor za dalje unapređenje.

---

<sup>13</sup> PEFA- Javna potrošnja i finansijska odgovornost - izvještaj o ocjeni učinka

- Unutrašnja revizija je pozicionirana kao organizaciono i funkcionalno nezavisna savjetodavna funkcija za potrebe najvišeg rukovodstva svake institucije. Organizaciona i implementaciona rješenja su dokumentovana u pojedinačnim poveljama o unutrašnjoj reviziji između rukovodioca potrošačke jedinice i rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju.
- Supervizija pojedinačnih angažmana unutrašnje revizije je u skladu sa zahtjevima Međunarodnih Standarda za Profesionalnu Praksu Interne Revizije (Standarda). Iako su revizije dominantno fokusirane na adekvatnost i djelotvornost interne kontrole još uvijek traju naporu na uviđenju eksterne procjene kvaliteta kao i na postizanju pune usaglašenosti sa Međunarodnim Okvirom Profesionalne Prakse Unutrašnje Revizije.

U PEFA izvještaju<sup>14</sup> je zabilježen napredak u razvoju unutrašnjih kontrola i veći uticaj i efikasnost unutrašnje revizije. Ocjena za unutrašnju reviziju je u odnosu na 2013. godinu povećana sa C na B+, dok je ocjena za unutrašnje kontrole povećana sa D na B, pri čemu ocjena D ukazuje da funkcionisanje unutrašnjih kontrola ne zadovoljava osnovni minimum po međunarodnim standardima, dok ocjena B ukazuje na napredni nivo kontrola u odnosu na dobru međunarodnu praksu. Dodatno, u izvještaju su data zapažanja o okviru za unutrašnje kontrole:

#### Kontrolno okruženje

- Pojedinačni subjekti razvijaju okvir za unutrašnje kontrole na nivou institucije na osnovu Plana za unapređenje finansijskog upravljanja i kontrole, ali među rukovodiocima institucija postoji ograničen osjećaj vlasništva nad ovim dokumentom;
- Programi obuke i metodološke smjernice stoje na raspolaganju najvišim rukovodiocima (koji u instituciji definišu opštu klimu za implementaciju), srednjem rukovodnom kadru (praktična implementacija) i unutrašnjim revizorima (revizija implementacije);
- Više generacija računovođa i unutrašnjih revizora u javnom sektoru je prošlo odgovarajuće programe usavršavanja, strukturisane u skladu sa međunarodnim standardima.

#### Upravljanje rizicima

- Rizici se dokumentuju u registrima rizika koje treba redovno pratiti i preispitivati;
- Pregled identifikovanih rizika pokazuje različit stepen menadžerskih kompetencija prilikom definisanja rizika na koje se može djelovati i koji su pod kontrolom

<sup>14</sup> PEFA - Javna potrošnja i finansijska odgovornost - izvještaj o ocjeni učinka

rukovodstva. I dalje postoji sistemsko nerazumijevanje razlike između rizika kao potencijalnog negativnog događaja i postojećih slabosti, koji obično predstavljaju jedan od uzroka rizika.

#### Kontrolne aktivnosti

- Podaci koje su institucije dostavile ukazuju na to da su u toku aktivnosti formalizacije poslovnih procesa, što se shvata kao nužan preduslov za njihovo uspješno funkcionisanje.
- Mali broj institucija posjeduje procedure kojima se navode zahtjevi za izvještavanjem za subjekte nad kojima vrše nadzor. To predstavlja priliku da se sistematski osnaži međuinstitucionalna koordinacija.

#### Informacije i komunikacija

- Informacije koje su dostavile institucije pokazuju da gotovo svi rukovodioci dobijaju adekvatne i blagovremene informacije za potrebe donošenja odluka.

#### Praćenje i procjena

- U skladu sa načelima COSO, unutrašnja revizija čini sastavni dio komponente praćenja u okviru unutrašnjih kontrola. Sprovođenje unutrašnjih revizija i izvještavanje su ocijenjeni sa najvišom ocjenom. Od kraja 2018. godine, bilo je gotovo dvostruko više unutrašnjih revizora na centralnom nivou i na lokalnom nivou nego u vrijeme posljednje PEFA procjene 2013. godine (na kraju 2018. godine bilo je 84 unutrašnja revizora, a na kraju 2013. godine 46). Svi revizori su sertifikovani. Najviše revizija je urađeno u oblasti opšteg poslovanja (sprovedeno 75 revizija), nakon čega slijedi izvršenje budžeta (16 revizija) i budžetsko planiranje (11 revizija). Većina preporuka datih na centralnom nivou odnosi se na poštovanje propisa (skoro 60%), unapređenje unutrašnjih kontrola (oko 34%) i dobijenu vrijednost za uloženi novac (skoro 6%).

Uprkos ostvarenom napretku, neophodno je da svi korisnici sredstava budžeta kontinuirano procjenjuju i unapređuju praksu upravljanje i unutrašnjih kontrola. Poseban naglasak u aktivnostima treba da bude na upravljanju rizicima, a posebno pravilima i procedurama za slučaj nepredvidljivih okolnosti, kao što je pandemija COVID-19. Jačenje odgovornosti rukovodioca za povjerene zadatke i ostvarivanje ciljeva je presudno važno za dobro upravljanje, transparentnost i povjerenje građana u funkcionisanje javnog sektora. Jasno utvrđene odgovornosti treba da prate i jasno utvrđena ovlašćenja i adekvatne unutrašnje kontrole.

## Predlog zaključaka

Vlada Crne Gore je, na sjednici od \_\_\_\_\_ juna 2020. godine, razmotrila i usvojila Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Crne Gore za 2019. godinu, i u skladu sa tim donijela sledeće zaključke:

1. Zadužuju se svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore da sprovedu samoprocjenu unutrašnjih kontrola u skladu sa Pravilnikom o načinu uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru i obavijeste Ministarstvo finansija do kraja marta 2021. godine o realizaciji. Obavezuje se Ministarstvo finansija da pruži stručnu pomoć u realizaciji.
2. Preporučuje se svim korisnicima sredstava budžeta lokalne samouprave da sprovedu samoprocjenu unutrašnjih kontrola u skladu sa Pravilnikom o načinu uspostavljanja i unapređenja upravljanja i kontrola u javnom sektoru i obavijeste Ministarstvo finansija do kraja marta 2021. godine o realizaciji. Obavezuje se Ministarstvo finansija da pruži stručnu pomoć u realizaciji.
3. Zadužuju se Ministarstvo finansija, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo javne uprave i Univerzitet Crne Gore da omoguće rukovodiocima odjeljenja za unutrašnju reviziju da prisustvuju kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2020. godine.
4. Zadužuju se Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Uprava javnih radova i Uprava policije da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2020.godine.
5. Preporučuje se opštini Plav da, aktom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave, utvrdi posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju, da aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, sistematizuje radna mjesta u organizacionoj jedinici za unutrašnju reviziju, utvrdi broj izvršilaca, u skladu s članom 49 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i izvrši raspoređivanje i o tome obavijesti Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2020. godine.
6. Preporučuje se opštini Budva da popuni radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju i preduzme aktivnosti na donošenju akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i popunjavanju sistematizovanih radnih mjesta i o tome obavijesti Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2020. godine.

7. Preporučuje se opštinama Andrijevica, Petnjica, Gusinje i Tuzi 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 2020. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
8. Zadužuju se Ministarstvo pravde, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo prosvjete, Ministarstvo ekonomije, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo zdravlja, Univerzitet Crne Gore i Crveni Krst 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 2020. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
9. Preporučuje se Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Bijelo Polje, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja i Tivat 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 2020. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**PRILOG 1**  
**IZVOD IZ REGISTRA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNJOJ**  
**KONTROLI**

Tabela 1a

| Red.broj | Naziv organizacije                              | Upućen<br>zahtjev | Dostavljeno | Nije<br>dostavljeno |
|----------|-------------------------------------------------|-------------------|-------------|---------------------|
|          | <b>MINISTARSTVA</b>                             |                   |             |                     |
| 1.       | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava       | ✓                 | ✓           |                     |
| 2.       | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja   | ✓                 | ✓           |                     |
| 3.       | Ministarstvo javne uprave                       | ✓                 | ✓           |                     |
| 4.       | Ministarstvo rada i socijalnog staranja         | ✓                 | ✓           |                     |
| 5.       | Ministarstvo nauke                              | ✓                 | ✓           |                     |
| 6.       | Ministarstvo odbrane                            | ✓                 | ✓           |                     |
| 7.       | Ministarstvo ekonomije                          | ✓                 | ✓           |                     |
| 8.       | Ministarstvo kulture                            | ✓                 | ✓           |                     |
| 9.       | Ministarstvo zdravlja                           | ✓                 | ✓           |                     |
| 10.      | Ministarstvo prosvjete                          | ✓                 | ✓           |                     |
| 11.      | Ministarstvo unutrašnjih poslova                | ✓                 | ✓           |                     |
| 12.      | Ministarstvo pravde                             | ✓                 | ✓           |                     |
| 13.      | Ministarstvo održivog razvoja i turizma         | ✓                 | ✓           |                     |
| 14.      | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva             | ✓                 | ✓           |                     |
| 15.      | Ministarstvo sporta i mladih                    | ✓                 | ✓           |                     |
| 16.      | Ministarstvo vanjskih poslova                   | ✓                 | ✓           |                     |
| 17.      | Ministarstvo finansija                          | ✓                 | ✓           |                     |
|          | <b>UPRAVE</b>                                   |                   |             |                     |
| 18.      | Poreska uprava                                  | ✓                 | ✓           |                     |
| 19.      | Uprava za kadrove                               | ✓                 | ✓           |                     |
| 20.      | Uprava za inspekcijske poslove                  | ✓                 | ✓           |                     |
| 21.      | Uprava za nekretnine                            | ✓                 | ✓           |                     |
| 22.      | Uprava za imovinu                               | ✓                 |             | ✓                   |
| 23.      | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanje lukama | ✓                 | ✓           |                     |
| 24.      | Uprava za šume                                  | ✓                 | ✓           |                     |
| 25.      | Uprava za ugljovodonike                         | ✓                 | ✓           |                     |
| 26.      | Uprava carina                                   | ✓                 | ✓           |                     |
| 27.      | Uprava za zaštitu kulturnih dobara              | ✓                 | ✓           |                     |
| 28.      | Uprava za igre na sreću                         | ✓                 | ✓           |                     |
| 29.      | Uprava policije                                 | ✓                 | ✓           |                     |
| 30.      | Uprava za dijasporu                             | ✓                 |             | ✓                   |

|     |                                                                      |   |   |  |
|-----|----------------------------------------------------------------------|---|---|--|
| 31. | Uprava za vode                                                       | ✓ | ✓ |  |
| 32. | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove        | ✓ | ✓ |  |
| 33. | Uprava za statistiku                                                 | ✓ | ✓ |  |
| 34. | Uprava za izvršenje krivičnih sankcija                               | ✓ | ✓ |  |
| 35. | Uprava javnih radova                                                 | ✓ | ✓ |  |
| 36. | Uprava za željeznice                                                 | ✓ | ✓ |  |
| 37. | Uprava za saobraćaj                                                  | ✓ | ✓ |  |
|     | <b>ZAVODI</b>                                                        |   |   |  |
| 38. | Zavod za školstvo                                                    | ✓ | ✓ |  |
| 39. | Zavod za metrologiju                                                 | ✓ | ✓ |  |
| 40. | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                           | ✓ | ✓ |  |
| 41. | Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu                                 | ✓ | ✓ |  |
| 42. | Državni arhiv                                                        | ✓ | ✓ |  |
| 43. | Zavod za zapošljavanje                                               | ✓ | ✓ |  |
| 44. | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                               | ✓ | ✓ |  |
|     | <b>DIREKCIJE</b>                                                     |   |   |  |
| 45. | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                                 | ✓ | ✓ |  |
|     | <b>SEKRETARIJATI</b>                                                 |   |   |  |
| 46. | Sekretarijat za razvojne projekte                                    | ✓ | ✓ |  |
| 47. | Vlada Crne Gore Generalni sekretarijat                               | ✓ | ✓ |  |
| 48. | Služba predsjednika Crne Gore                                        | ✓ | ✓ |  |
| 49. | Sekretarijat za zakonodavstvo                                        | ✓ | ✓ |  |
|     | <b>FONDOVI</b>                                                       |   |   |  |
| 50. | Fond za zdravstveno osiguranje                                       | ✓ | ✓ |  |
| 51. | Fond PIO                                                             | ✓ | ✓ |  |
| 52. | Fonda za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava                     | ✓ | ✓ |  |
| 53. | Fond za obeštećenje                                                  | ✓ | ✓ |  |
| 54. | Fond rada                                                            | ✓ | ✓ |  |
|     | <b>AGENCIJE</b>                                                      |   |   |  |
| 55. | Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama | ✓ | ✓ |  |
| 56. | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                          | ✓ | ✓ |  |
| 57. | Agencija za zaštitu prirode i životne sredine                        | ✓ | ✓ |  |

|     |                                                                   |   |   |   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|---|---|---|
| 58. | Agencija za spriječavanje korupcije                               | ✓ | ✓ |   |
| 59. | Agencija za zaštitu konkurencije                                  | ✓ | ✓ |   |
| 60. | Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja | ✓ | ✓ |   |
|     | <b>OPŠTINE</b>                                                    |   |   |   |
| 61. | Glavni Grad Podgorica                                             | ✓ | ✓ |   |
| 62. | Opština Bjelo Polje                                               | ✓ | ✓ |   |
| 63. | Opština Plav                                                      | ✓ | ✓ |   |
| 64. | Opština Plužine                                                   | ✓ | ✓ |   |
| 65. | Opština Mojkovac                                                  | ✓ | ✓ |   |
| 66. | Opština Tivat                                                     | ✓ | ✓ |   |
| 67. | Opština Danilovgrad                                               | ✓ | ✓ |   |
| 68. | Opština Nikšić                                                    | ✓ | ✓ |   |
| 69. | Opština Berane                                                    | ✓ | ✓ |   |
| 70. | Prijestonica Cetinje                                              | ✓ | ✓ |   |
| 71. | Opština Pljevlja                                                  | ✓ | ✓ |   |
| 72. | Opština Ulcinj                                                    | ✓ | ✓ |   |
| 73. | Opština Šavnik                                                    | ✓ | ✓ |   |
| 74. | Opština Kotor                                                     | ✓ | ✓ |   |
| 75. | Opština Žabljak                                                   | ✓ | ✓ |   |
| 76. | Opština Petnjica                                                  | ✓ | ✓ |   |
| 77. | Opština Rožaje                                                    | ✓ |   | ✓ |
| 78. | Opština Kolašin                                                   | ✓ | ✓ |   |
| 79. | Opština Andrijevica                                               | ✓ | ✓ |   |
| 80. | Opština Bar                                                       | ✓ | ✓ |   |
| 81. | Opština Herceg Novi                                               | ✓ | ✓ |   |
| 82. | Opština Budva                                                     | ✓ |   | ✓ |
| 83. | Opština Gusinje                                                   | ✓ |   | ✓ |
| 84. | Opština Tuzi                                                      | ✓ | ✓ |   |
|     | <b>OSTALO</b>                                                     |   |   |   |
| 85. | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa                              | ✓ | ✓ |   |
| 86. | Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki             | ✓ | ✓ |   |
| 87. | Muzički centar Crne Gore                                          | ✓ | ✓ |   |
| 88. | Nacionalna turistička organizacija                                | ✓ | ✓ |   |
| 89. | Ispitni centar                                                    | ✓ | ✓ |   |
| 90. | JU Crnogorska kinoteka                                            | ✓ | ✓ |   |
| 91. | JU Narodni muzej Crne Gore                                        | ✓ | ✓ |   |
| 92. | CNP                                                               | ✓ | ✓ |   |
| 93. | JU Filmski centar Crne Gore                                       | ✓ | ✓ |   |

|      |                                                          |   |   |   |
|------|----------------------------------------------------------|---|---|---|
| 94.  | JU Centar savremene umjetnosti                           | ✓ | ✓ |   |
| 95.  | Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore - Cetinje | ✓ | ✓ |   |
| 96.  | Revizorsko tijelo                                        | ✓ | ✓ |   |
| 97.  | Policijska akademija                                     | ✓ | ✓ |   |
| 98.  | Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"                  | ✓ | ✓ |   |
| 99.  | Centar za posredovanje Crne Gore                         | ✓ | ✓ |   |
| 100. | Kraljevsko pozorište "Zetski dom" Cetinje                | ✓ | ✓ |   |
| 101. | Matica crnogorska                                        | ✓ | ✓ |   |
| 102. | Crveni krst                                              | ✓ | ✓ |   |
| 103. | Pomorski muzej                                           | ✓ | ✓ |   |
| 104. | JU Prirodnjački muzej Crne Gore                          | ✓ | ✓ |   |
| 105. | JU Centar za stručno obrazovanje                         | ✓ | ✓ |   |
| 106. | Fakultet za crnogorski jezik i književnost               | ✓ | ✓ |   |
| 107. | Crnogorska akademija nauka i umjetnosti                  | ✓ | ✓ |   |
| 108. | Univerzitet Crne Gore                                    | ✓ | ✓ |   |
| 109. | JP Radio i televizija Crne Gore                          | ✓ |   | ✓ |
| 110. | Nacionalni parkovi CG                                    | ✓ | ✓ |   |

Tabela 1b

| Lica odgovorna za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola na centralnom nivou |                                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                                                                | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva                           |
| 2.                                                                                                                | Ministarstvo ekonomije                                        |
| 3.                                                                                                                | Ministarstvo unutrašnjih poslova                              |
| 4.                                                                                                                | Ministarstvo odbrane                                          |
| 5.                                                                                                                | Ministarstvo javne uprave                                     |
| 6.                                                                                                                | Ministarstvo kulture                                          |
| 7.                                                                                                                | Ministarstvo finansija                                        |
| 8.                                                                                                                | Ministarstvo prosvjete                                        |
| 9.                                                                                                                | Ministarstvo rada i socijalnog staranja                       |
| 10.                                                                                                               | Ministarstvo zdravlja                                         |
| 11.                                                                                                               | Ministarstvo održivog razvoja i turizma                       |
| 12.                                                                                                               | Ministarstvo nauke                                            |
| 13.                                                                                                               | Ministarstvo pravde                                           |
| 14.                                                                                                               | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja                 |
| 15.                                                                                                               | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava                     |
| 16.                                                                                                               | Ministarstvo vanjskih poslova                                 |
| 17.                                                                                                               | Ministarstvo sporta i mladih                                  |
| 18.                                                                                                               | Uprava carina                                                 |
| 19.                                                                                                               | Uprava za vode                                                |
| 20.                                                                                                               | Uprava za kadrove                                             |
| 21.                                                                                                               | Uprava za igre na sreću                                       |
| 22.                                                                                                               | Uprava policije                                               |
| 23.                                                                                                               | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanje lukama               |
| 24.                                                                                                               | Uprava za šume                                                |
| 25.                                                                                                               | Uprava za imovinu                                             |
| 26.                                                                                                               | Uprava za nekretnine                                          |
| 27.                                                                                                               | Uprava za inspekcijske poslove                                |
| 28.                                                                                                               | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove |
| 29.                                                                                                               | Uprava za ugljovodonike                                       |
| 30.                                                                                                               | Uprava za saobraćaj                                           |
| 31.                                                                                                               | Uprava za statistiku                                          |
| 32.                                                                                                               | Uprava javnih radova                                          |
| 33.                                                                                                               | Uprava za željeznice                                          |
| 34.                                                                                                               | Uprava za izvršenje krivičnih sankcija                        |
| 35.                                                                                                               | Poreska uprava                                                |
| 36.                                                                                                               | Predsjednik                                                   |

|     |                                                                              |
|-----|------------------------------------------------------------------------------|
| 37. | Generalni sekretarijat Vlade                                                 |
| 38. | Sekretarijat za razvojne projekte                                            |
| 39. | Sekretarijat za zakonodavstvo                                                |
| 40. | Zavod za metrologiju                                                         |
| 41. | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                                   |
| 42. | Zavod za zapošljavanje Crne Gore                                             |
| 43. | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                                       |
| 44. | Zavod za školstvo                                                            |
| 45. | Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu                                         |
| 46. | Zavod za izvršenje krivičnih sankcija                                        |
| 47. | Državni arhiv                                                                |
| 48. | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                                         |
| 49. | Agencija za zaštitu prirode i životne sredine                                |
| 50. | Agencija za zaštitu konkurencije                                             |
| 51. | Agencija za spriječavanje korupcije                                          |
| 52. | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                                  |
| 53. | Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup pristup informacijama |
| 54. | Fond za obeštećenje                                                          |
| 55. | Fond rada                                                                    |
| 56. | Fond PIO                                                                     |
| 57. | Fond za zdravstveno osiguranje                                               |
| 58. | Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava                              |
| 59. | Zaštitnik ljudskih prava i sloboda                                           |
| 60. | Ustavni sud Crne Gore                                                        |
| 61. | Sudski savjet                                                                |
| 62. | Nacionalna turistička organizacija                                           |
| 63. | Univerzitet Crne Gore                                                        |
| 64. | Crnogorsko narodno pozorište                                                 |
| 65. | Ispitni centar                                                               |
| 66. | Crveni krst                                                                  |
| 67. | Narodni muzej                                                                |
| 68. | Policajska akademija                                                         |
| 69. | Kraljevsko pozorište "Zetski dom"                                            |
| 70. | Crnogorska akademija nauka i umjetnosti                                      |
| 71. | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa Crne Gore                               |
| 72. | Centar savremene umjetnosti Crne Gore                                        |
| 73. | Centar za stručno obrazovanje                                                |
| 74. | Muzički centar                                                               |
| 75. | Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"                                      |
| 76. | Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore                               |

|     |                                                      |
|-----|------------------------------------------------------|
| 77. | Revizorsko tijelo                                    |
| 78. | Državna komisija za kontrolu postupka javnih nabavki |
| 79. | Fakultet za crnogorski jezik                         |
| 80. | Senat prijestonice                                   |
| 81. | Matica crnogorska                                    |
| 82. | Centar za posredovanje                               |
| 83. | Skupština Crne Gore                                  |
| 84. | Prirodnjački muzej                                   |
| 85. | Crnogorska kinoteka                                  |
| 86. | Filmski centar                                       |
| 87. | Nacionalni parkovi CG                                |

Tabela 1c

| Lica odgovorna za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola na lokalnom nivou |                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                                                                               | Glavni Grad Podgorica |
| 2                                                                                                               | Opština Bijelo Polje  |
| 3                                                                                                               | Opština Plav          |
| 4                                                                                                               | Opština Plužine       |
| 5                                                                                                               | Opština Mojkovac      |
| 6                                                                                                               | Opština Tivat         |
| 7                                                                                                               | Opština Danilovgrad   |
| 8                                                                                                               | Opština Nikšić        |
| 9                                                                                                               | Opština Berane        |
| 10                                                                                                              | Prijestonica Cetinje  |
| 11                                                                                                              | Opština Pljevlja      |
| 12                                                                                                              | Opština Ulcinj        |
| 13                                                                                                              | Opština Herceg Novi   |
| 14                                                                                                              | Opština Šavnik        |
| 15                                                                                                              | Opština Kotor         |
| 16                                                                                                              | Opština Andrijevica   |
| 17                                                                                                              | Opština Žabljak       |
| 18                                                                                                              | Opština Bar           |
| 19                                                                                                              | Opština Petnjica      |
| 20                                                                                                              | Opština Tuzi          |
| 21                                                                                                              | Opština Kolašin       |

Tabela 1d

| Knjige procedura na centralnom nivou |                                                               |
|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                    | Ministarstvo javne uprave                                     |
| 2                                    | Ministarstvo ekonomije                                        |
| 3                                    | Ministarstvo pravde                                           |
| 4                                    | Ministarstvo rada i socijalnog staranja                       |
| 5                                    | Ministarstvo kulture                                          |
| 6                                    | Ministarstvo finansija                                        |
| 7                                    | Ministarstvo odbrane                                          |
| 8                                    | Ministarstvo unutrašnjih poslova                              |
| 9                                    | Ministarstvo nauke                                            |
| 10                                   | Ministarstvo zdravlja                                         |
| 11                                   | Ministarstvo prosvjete                                        |
| 12                                   | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava                     |
| 13                                   | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva                           |
| 14                                   | Ministarstvo održivog razvoja i turizma                       |
| 15                                   | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja                 |
| 16                                   | Ministarstvo sporta                                           |
| 17                                   | Ministarstvo vanjskih poslova                                 |
| 18                                   | Uprava za kadrove                                             |
| 19                                   | Uprava za nekretnine                                          |
| 20                                   | Uprava za inspekcijske poslove                                |
| 21                                   | Uprava za ugljovodonike                                       |
| 22                                   | Uprava za igre na sreću                                       |
| 23                                   | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove |
| 24                                   | Poreska uprava                                                |
| 25                                   | Uprava za šume                                                |
| 26                                   | Uprava carina                                                 |
| 27                                   | Uprava za željeznice                                          |
| 28                                   | Uprava javnih radova                                          |
| 29                                   | Uprava za saobraćaj                                           |
| 30                                   | Uprava za statistiku                                          |
| 31                                   | Uprava za imovinu                                             |
| 32                                   | Uprava za dijasporu                                           |
| 33                                   | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanje lukama               |
| 34                                   | Uprava za vode                                                |
| 35                                   | Sekretarijat za zakonodavstvo                                 |
| 36                                   | Generalni sekretarijat Vlade                                  |
| 37                                   | Sekretarijat za razvojne projekte                             |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 38 | Generalni sekretarijat predsjednika                                  |
| 39 | Skupština CG                                                         |
| 40 | Zavod za zapošljavanje                                               |
| 41 | Zavod za metrologiju                                                 |
| 42 | Zavod za školstvo                                                    |
| 43 | Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu                                 |
| 44 | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                               |
| 45 | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                           |
| 46 | Državni arhiv                                                        |
| 47 | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                                 |
| 48 | Agencija za zaštitu prirode i životne sredine                        |
| 49 | Agencija za zaštitu konkurencije                                     |
| 50 | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                          |
| 51 | Agencija za sprječavanje korupcije                                   |
| 52 | Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama |
| 53 | Agencija za nacionalnu bezbjednost                                   |
| 54 | Fond za obeštećenje                                                  |
| 55 | Fond rada                                                            |
| 56 | Fond PIO                                                             |
| 57 | Fond za zdravstveno osiguranje                                       |
| 58 | Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava                      |
| 59 | Policijska akademija                                                 |
| 60 | Crnogorsko narodno pozorište                                         |
| 61 | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa                                 |
| 62 | Narodni muzej                                                        |
| 63 | Prirodnjački muzej                                                   |
| 64 | Ustavni sud                                                          |
| 65 | Ispitni centar                                                       |
| 66 | Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"                              |
| 67 | Muzički centar                                                       |
| 68 | Sudski savjet                                                        |
| 69 | Centar savremene umjetnosti                                          |
| 70 | Revizorsko tijelo                                                    |
| 71 | Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki                |
| 72 | Univerzitet Crne Gore                                                |
| 73 | Centar za posredovanje                                               |
| 74 | Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore                       |
| 75 | Crveni krst                                                          |
| 76 | Centar za stručno obrazovanje                                        |
| 77 | CANU                                                                 |

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
| 78 | Fakultet za crnogorski jezik i književnost |
| 79 | Nacionalna turistička organizacija         |
| 80 | Zaštitnik ljudskih prava i sloboda         |
| 81 | Matica crnogorska                          |
| 82 | Kraljevsko pozorište „Zetski dom“          |
| 83 | Pomorski muzej                             |
| 84 | Filmski centar                             |
| 85 | Crnogorska kinoteka                        |

Tabela 1e

| Knjiga procedura na lokalnom nivou |                      |
|------------------------------------|----------------------|
| 1                                  | Nikšić               |
| 2                                  | Danilovgrad          |
| 3                                  | Berane               |
| 4                                  | Plav                 |
| 5                                  | Prijestonica Cetinje |
| 6                                  | Plužine              |
| 7                                  | Podgorica            |
| 8                                  | Bijelo Polje         |
| 9                                  | Tivat                |
| 10                                 | Pljevlja             |
| 11                                 | Mojkovac             |
| 12                                 | Andrijevica          |
| 13                                 | Herceg Novi          |
| 14                                 | Šavnik               |
| 15                                 | Bar                  |
| 16                                 | Žabljak              |
| 17                                 | Petnjica             |
| 18                                 | Gusinje              |
| 19                                 | Kotor                |
| 20                                 | Ulcinj               |
| 21                                 | Kolašin              |

Tabela 1f

| Lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima na centralnom nivou |                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                                  | Ministrstvo kulture                                           |
| 2                                                                                                  | Ministarstvo ekonomije                                        |
| 3                                                                                                  | Ministarstvo odbrane                                          |
| 4                                                                                                  | Ministarstvo nauke                                            |
| 5                                                                                                  | Ministarstvo prosvjete                                        |
| 6                                                                                                  | Ministarstvo sporta i mladih                                  |
| 7                                                                                                  | Ministarstvo održivog razvoja i turizma                       |
| 8                                                                                                  | Ministarstvo javne uprave                                     |
| 9                                                                                                  | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava                     |
| 10                                                                                                 | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja                 |
| 11                                                                                                 | Ministarstvo vanjskih poslova                                 |
| 12                                                                                                 | Ministarstvo pravde                                           |
| 13                                                                                                 | Uprava za kadrove                                             |
| 14                                                                                                 | Uprava za statistiku                                          |
| 15                                                                                                 | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanje lukama               |
| 16                                                                                                 | Uprava carina                                                 |
| 17                                                                                                 | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove |
| 18                                                                                                 | Uprava za inspekcijske poslove                                |
| 19                                                                                                 | Uprava za šume                                                |
| 20                                                                                                 | Uprava javnih radova                                          |
| 21                                                                                                 | Uprava za vode                                                |
| 22                                                                                                 | Uprava za ugljovodonike                                       |
| 23                                                                                                 | Uprava za saobraćaj                                           |
| 24                                                                                                 | Sekretarijat za razvojne projekte                             |
| 25                                                                                                 | Generalni sekretarijat Vlade                                  |
| 26                                                                                                 | Sekretarijat za zakonodavstvo                                 |
| 27                                                                                                 | Skupština                                                     |
| 28                                                                                                 | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                    |
| 29                                                                                                 | Zavod za školstvo                                             |
| 30                                                                                                 | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                        |
| 31                                                                                                 | Zavod za zapošljavanje                                        |
| 32                                                                                                 | Zavod za metrologiju                                          |
| 33                                                                                                 | Državni arhiv                                                 |
| 34                                                                                                 | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                          |
| 35                                                                                                 | Agencija za zaštitu konkurencije                              |
| 36                                                                                                 | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                   |

|    |                                                       |
|----|-------------------------------------------------------|
| 37 | Agencija za nacionalnu bezbjednost                    |
| 38 | Agencija za zaštitu prirode i životne sredine         |
| 39 | Fond za zdravstveno osiguranje                        |
| 40 | Fond PIO                                              |
| 41 | Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava       |
| 42 | Fond za obeštećenje                                   |
| 43 | Fond rada                                             |
| 44 | Revizorsko tijelo                                     |
| 45 | Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki |
| 46 | Narodni muzej                                         |
| 47 | Ispitni centar                                        |
| 48 | Zaštitnik ljudskih prava i sloboda                    |
| 49 | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa CG               |
| 50 | Kraljevsko pozorište "Zetski dom"                     |
| 51 | Centar za stručno obrazovanje                         |
| 52 | Fakultet za crnogorski jezik i književnost            |
| 53 | Nacionalna turistička organizacija                    |
| 54 | Filmski centar CG                                     |
| 55 | Crnogorsko narodno pozorište                          |
| 56 | Policijska akademija                                  |
| 57 | Univerzitet CG                                        |
| 58 | Centar savremene umjetnosti                           |
| 59 | Centar za posredovanje Crne Gore                      |
| 60 | Matica crnogorska                                     |
| 61 | Crveni krst                                           |
| 62 | Nacionalni parkovi Crne Gore                          |
| 63 | Crnogorska kinoteka                                   |
| 64 | Komisija za tržište kapitala                          |
| 65 | Prirodnjački muzej                                    |

Tabela 1g

| Lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicma na lokalnom nivou |                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| 1                                                                                               | Glavni grad Podgorica |
| 2                                                                                               | Opština Nikšić        |
| 3                                                                                               | Opština Berane        |
| 4                                                                                               | Opština Pljevlja      |
| 5                                                                                               | Opština Tivat         |
| 6                                                                                               | Opština Mojkovac      |
| 7                                                                                               | Opština Žabljak       |
| 8                                                                                               | Opština Bijelo Polje  |
| 9                                                                                               | Opština Tuzi          |
| 10                                                                                              | Opština Danilovgrad   |
| 11                                                                                              | Opština Ulcinj        |
| 12                                                                                              | Opština Kotor         |
| 13                                                                                              | Opština Kolašin       |
| 14                                                                                              | Opština Bar           |

Tabela 1h

| Registar rizika na centralnom nivou |                                                 |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------|
| 1                                   | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja   |
| 2                                   | Ministarstvo ekonomije                          |
| 3                                   | Ministarstvo odbrane                            |
| 4                                   | Ministarstvo nauke                              |
| 5                                   | Ministarstvo rada i socijalnog staranja         |
| 6                                   | Ministarstvo prosvjete                          |
| 7                                   | Ministarstvo zdravlja                           |
| 8                                   | Ministarstvo održivog razvoja i turizma         |
| 9                                   | Ministarstvo javne uprave                       |
| 10                                  | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava       |
| 11                                  | Ministrstvo kulture                             |
| 12                                  | Ministarstvo vanjskih poslova                   |
| 13                                  | Ministarstvo unutrašnjih poslova                |
| 14                                  | Ministarstvo pravde                             |
| 15                                  | Uprava za kadrove                               |
| 16                                  | Uprava za ugljovodonike                         |
| 17                                  | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanje lukama |
| 18                                  | Uprava carina                                   |

|    |                                                                      |
|----|----------------------------------------------------------------------|
| 19 | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove        |
| 20 | Uprava za inspekcijske poslove                                       |
| 21 | Uprava za šume                                                       |
| 22 | Uprava za nekretnine                                                 |
| 23 | Uprava za statistiku                                                 |
| 24 | Uprava policije                                                      |
| 25 | Sekretarijat za razvojne projekte                                    |
| 26 | Generalni sekretarijat Vlade                                         |
| 27 | Sekretarijat za zakonodavstvo                                        |
| 28 | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                           |
| 29 | Zavod za školstvo                                                    |
| 30 | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                               |
| 31 | Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu                                 |
| 32 | Zavod za zapošljavanje                                               |
| 33 | Državni arhiv                                                        |
| 34 | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                                 |
| 35 | Agencija za zaštitu konkurencije                                     |
| 36 | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                          |
| 37 | Agencija za nacionalnu bezbjednost                                   |
| 38 | Agencija za zaštitu prirode i životne sredine                        |
| 39 | Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama |
| 40 | Fond za obeštećenje                                                  |
| 41 | Fond rada                                                            |
| 42 | Fond za zdravstveno osiguranje                                       |
| 43 | Fond PIO                                                             |
| 44 | Fond za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava                      |
| 45 | Revizorsko tijelo                                                    |
| 46 | Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki                |
| 47 | Narodni muzej                                                        |
| 48 | Ispitni centar                                                       |
| 49 | Zaštitnik ljudskih prava i sloboda                                   |
| 50 | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa CG                              |
| 51 | Centar savremene umjetnosti                                          |
| 52 | Centar za posredovanje Crne Gore                                     |
| 53 | Kraljevsko pozorište "Zetski dom"                                    |
| 54 | Matica crnogorska                                                    |
| 55 | Crveni krst                                                          |
| 56 | Centar za stručno obrazovanje                                        |
| 57 | Fakultet za crnogorski jezik i književnost                           |
| 58 | Nacionalni parkovi Crne Gore                                         |

|    |                                         |
|----|-----------------------------------------|
| 59 | Prirodnjački muzej                      |
| 60 | Policijska akademija                    |
| 61 | Centar za konzervaciju i arheologiju CG |
| 62 | Nacionalna turistička organizacija      |
| 63 | Filmski centar CG                       |
| 64 | Crnogorsko narodno pozorište            |
| 65 | Crnogorska kinoteka                     |

Tabela 1i

| Registar rizika na lokalnom nivou |                       |
|-----------------------------------|-----------------------|
| 1                                 | Glavni grad Podgorica |
| 2                                 | Opština Nikšić        |
| 3                                 | Opština Berane        |
| 4                                 | Opština Pljevlja      |
| 5                                 | Opština Tivat         |
| 6                                 | Opština Bijelo Polje  |
| 7                                 | Opština Žabljak       |
| 8                                 | Opština Plužine       |
| 9                                 | Opština Mojkovac      |
| 10                                | Opština Ulcinj        |
| 11                                | Opština Kotor         |
| 12                                | Opština Kolašin       |
| 13                                | Opština Bar           |

**PRILOG 2**  
**PODACI IZ UPITNIKA O SAMOPROCJENI UPRAVLJANJA I**  
**KONTROLA ZA 2019. GODINU**

## KONTROLNO OKRUŽENJE

| Da li subjekat ima usvojen poseban etički kodeks ponašanja koji je prilagođen prirodi i specifičnostima poslovanja subjekta? |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                              | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                                                           | 81         | 78,64%      |
| NE                                                                                                                           | 22         | 21,36%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                | <b>103</b> | <b>100%</b> |

| Da li se poštuje procedura upoznavanja novih službenika sa odredbama etičkog kodeksa? |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                       | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                    | 97         | 97,00%      |
| NE                                                                                    | 3          | 3%          |
| <b>Ukupno</b>                                                                         | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Da li postoje jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                            | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                         | 72        | 73,47%      |
| NE                                                                                                         | 26        | 26,53%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                              | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li su zaposleni upoznati kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti u radu i prevare? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                            | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                         | 86        | 88,66%      |
| NE                                                                                         | 11        | 11,34%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                              | <b>97</b> | <b>100%</b> |

| Da li se sprovode mjere u slučaju nepoštovanja kodeksa ponašanja? Navedite broj sprovedenih mjera |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                   | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                | 60        | 68,18%      |
| NE                                                                                                | 28        | 31,82%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                     | <b>88</b> | <b>100%</b> |

| Da li su vođeni disciplinski postupci u godini izvještavanja? Navedite broj pokrenutih disciplinskih postupaka |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                             | 23        | 23,23%      |
| NE                                                                                                             | 76        | 76,77%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                  | <b>99</b> | <b>100%</b> |

| Da li zaposleni prisustvuju obukama iz oblasti integriteta i etičkog ponašanja? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama u godini izvještavanja |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                               | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                            | 65        | 66,33%      |
| NE                                                                                                                                                            | 33        | 33,67%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                 | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate utvrđene strateške ciljeve subjekta? |            |             |
|--------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                  | Broj       | Procenat    |
| DA                                               | 96         | 94,12%      |
| NE                                               | 6          | 5,88%       |
| <b>Ukupno</b>                                    | <b>102</b> | <b>100%</b> |

| Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima subjekta? Na koji način? |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                              | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                           | 95         | 95,00%      |
| NE                                                                           | 5          | 5,00        |
| <b>Ukupno</b>                                                                | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Da li je jasno definisano ko je u subjektu odgovoran za realizaciju strateških ciljeva? |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                         | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                      | 85        | 89,47%      |
| NE                                                                                      | 10        | 10,53%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                           | <b>95</b> | <b>100%</b> |
|                                                                                         |           |             |

| Da li ste definisali operativne ciljeve na nivou organizacionih jedinica? |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                           | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                        | 78        | 83,87%      |
| NE                                                                        | 15        | 16,13%      |
| <b>Ukupno</b>                                                             | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li operativni ciljevi proizilaze iz strateških? |           |             |
|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                    | Broj      | Procenat    |
| DA                                                 | 85        | 90,43%      |
| NE                                                 | 9         | 9,57%       |
| <b>Ukupno</b>                                      | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li definišete pokazatelje uspješnosti pomoću kojih pratite realizaciju utvrđenih ciljeva? |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                              | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                           | 64        | 70,33%      |
| NE                                                                                           | 27        | 29,67%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                | <b>91</b> | <b>100%</b> |

| Koliko često izvještavate rukovodioca subjekta o realizaciji ciljeva:                |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. mjesečno<br>2. kvartalno<br>3. polugodišnje<br>4. godišnje<br>5. ne izvještava se |           |             |
|                                                                                      | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                   | 93        | 95,88%      |
| NE                                                                                   | 4         | 4,12%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                        | <b>97</b> | <b>100%</b> |

| Da li je u izvještajima navedena veza između ostvarenih ciljeva i utrošenih sredstava? |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                        | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                     | 72        | 75,79%      |
| NE                                                                                     | 23        | 24,21%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                          | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| 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                                                                                                                                                                                             | 71        | 71,72%      |
| NE                                                                                                                                                                                             | 28        | 28,28%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                                  | <b>99</b> | <b>100%</b> |

| 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                                                                                                                                                             | 22        | 25,58%      |
| NE                                                                                                                                                             | 64        | 74,42%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                  | <b>86</b> | <b>100%</b> |

| Da li nadzor obuhvata:                                                                                                                |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. praćenje interne kontrole<br>2. fokus na visoko rizične oblasti<br>3. praćenje realizacije ciljeva u odnosu na utvrđene indikatore |           |             |
|                                                                                                                                       | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                    | 20        | 34,48%      |
| NE                                                                                                                                    | 38        | 65,52%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                         | <b>58</b> | <b>100%</b> |

| Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih? |           |             |
|----------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                    | Broj      | Procenat    |
| DA                                                 | 75        | 76,53%      |
| NE                                                 | 23        | 23,47%      |
| <b>Ukupno</b>                                      | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li je utvrđen godišnji plan usavršavanja svih zaposlenih? |            |             |
|--------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                              | Broj       | Procenat    |
| DA                                                           | 67         | 65,69%      |
| NE                                                           | 35         | 34,31%      |
| <b>Ukupno</b>                                                | <b>102</b> | <b>100%</b> |

| Da li vodite evidenciju o zaposlenima koji se stručno usavršavaju? Navedite teme za koje su zaposleni najviše zainteresovani |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                              | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                           | 82        | 83,67%      |
| NE                                                                                                                           | 16        | 16,33%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li ste usvojili plan za unapređenje upravljanja i kontrola za izvještajni period? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                      | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                   | 41        | 42,71%      |
| NE                                                                                   | 55        | 57,29%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                        | <b>96</b> | <b>100%</b> |

#### UPRAVLJANJE RIZICIMA

| Da li ste imenovali lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa registra rizika? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                             | 74        | 74,75%      |
| NE                                                                                             | 25        | 25,25%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                  | <b>99</b> | <b>100%</b> |

| Da li su prepoznati i procijenjeni rizici za:                                     |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. strateške ciljeve<br>2. operativne ciljeve<br>3. realizaciju poslovnih procesa |           |             |
|                                                                                   | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                | 72        | 82,76%      |
| NE                                                                                | 15        | 17,24%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                     | <b>87</b> | <b>100%</b> |

| Da li je rukovodstvo utvrdilo nivo do kog su prihvatljiva odstupanja u postizanju ciljeva? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                            | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                         | 39        | 44,32%      |
| NE                                                                                         | 49        | 55,68%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                              | <b>88</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate Registar rizika? Navedite datum usvajanja |            |             |
|-------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                       | Broj       | Procenat    |
| DA                                                    | 74         | 74,00%      |
| NE                                                    | 26         | 26,00%      |
| <b>Ukupno</b>                                         | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Navedite tri ključna rizika za strateške ciljeve u Vašem subjektu? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                    | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                 | 86        | 93,48%      |
| NE                                                                 | 6         | 6,52%       |
| <b>Ukupno</b>                                                      | <b>92</b> | <b>100%</b> |

| Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u proces identifikacije rizika? |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                        | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                     | 85        | 89,47%      |
| NE                                                                                     | 10        | 10,53%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                          | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li postoji adekvatno praćenje rezultata preduzetih radnji za ublažavanje rizika? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                     | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                  | 61        | 70,11%      |
| NE                                                                                  | 26        | 29,89%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                       | <b>87</b> | <b>100%</b> |

| Da li se Registar rizika ažurira? Navedite datum poslednjeg ažuriranja? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                         | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                      | 48        | 57,14%      |
| NE                                                                      | 36        | 42,86%      |
| <b>Ukupno</b>                                                           | <b>84</b> | <b>100%</b> |

| Da li rukovodioci koriste registar rizika u svakodnevnom upravljanju? |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                       | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                    | 53        | 61,63%      |
| NE                                                                    | 33        | 38,37%      |
| <b>Ukupno</b>                                                         | <b>86</b> | <b>100%</b> |

| Da li ste izvršili procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                              | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                           | 56        | 57,73%      |
| NE                                                                           | 41        | 42,27%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                | <b>97</b> | <b>100%</b> |

| Da li zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti, odnosno prevare? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                          | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                       | 73        | 81,11%      |
| NE                                                                                       | 17        | 18,89%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                            | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li pripremate izvještaje o identifikovanim rizicima, kao i preduzetim mjerama za njihovo smanjenje? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                        | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                     | 43        | 48,31%      |
| NE                                                                                                     | 46        | 51,69%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                          | <b>89</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate plan kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena (odsustvo zaposlenih, promjena zakonskih rješenja, ...) |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                             | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                          | 42        | 45,16%      |
| NE                                                                                                                                          | 51        | 54,84%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                               | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li zaposleni prisustvuju obukama u oblasti upravljanja rizicima? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama |           |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                            | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                         | 67        | 67,68%      |
| NE                                                                                                                         | 32        | 32,32%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                              | <b>99</b> | <b>100%</b> |

#### KONTROLNE AKTIVNOSTI

| Da li imate usvojenu Knjigu procedura sa operativnim pisanim uputstvima za rad? |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                 | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                              | 95         | 94,06%      |
| NE                                                                              | 6          | 5,94%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                   | <b>101</b> | <b>100%</b> |

| Koliko imate usvojenih internih pravila i procedura? |           |             |
|------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                      | Broj      | Procenat    |
| DA                                                   | 91        | 98,91%      |
| NE                                                   | 1         | 1,09%       |
| <b>Ukupno</b>                                        | <b>92</b> | <b>100%</b> |

| Da li procedure sadrže:                                                                                                                                                                          |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
| 1. detaljna uputstva za rad<br>2. tok dokumentacije<br>3. odgovornosti i ovlašćenja lica, uključenih u poslovni proces<br>4. korake u donošenju odluka<br>5. rokove i<br>6. kontrolne mehanizme? |           |             |
|                                                                                                                                                                                                  | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                                                               | 95        | 96,94%      |
| NE                                                                                                                                                                                               | 3         | 3,06%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                                    | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li su svi rukovodioci i zaposleni upoznati sa usvojenim procedurama? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                         | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                      | 94        | 98,95%      |
| NE                                                                      | 1         | 1,05%       |
| <b>Ukupno</b>                                                           | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| 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                                                                                                                                                                                          | 71        | 74,74%      |
| NE                                                                                                                                                                                          | 24        | 25,26%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                               | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li odobravanje, ovjeravanje dokumentacije, ovlašćivanje, odnosno davanje saglasnosti za isplatu sredstava i evidentiranje poslovnog događaja obavljaju različita lica? |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                                                                           | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                                        | 92         | 92,00%      |
| NE                                                                                                                                                                        | 8          | 8,00%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                             | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Da li sve promjene imovine tokom godine evidentiraju blagovremeno? |            |             |
|--------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                    | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                 | 97         | 96,04%      |
| NE                                                                 | 4          | 3,96%       |
| <b>Ukupno</b>                                                      | <b>101</b> | <b>100%</b> |

| Da li postoje adekvatne bezbjedonosne procedure kako bi se sredstva i podaci čuvali od neovlašćenog pristupa i fizičke štete? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                               | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                            | 78        | 82,11%      |
| NE                                                                                                                            | 17        | 17,89%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                 | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li ste osigurali rezervnu kopiju podataka u slučaju gubitka? |           |             |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                 | Broj      | Procenat    |
| DA                                                              | 84        | 89,36%      |
| NE                                                              | 10        | 10,64%      |
| <b>Ukupno</b>                                                   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li ažurirate procedure? Navedite datum poslednje izmjene |           |             |
|-------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                             | Broj      | Procenat    |
| DA                                                          | 76        | 81,72%      |
| NE                                                          | 17        | 18,28%      |
| <b>Ukupno</b>                                               | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Koja će nova operativna pisana uputstva za rad biti pripremljena i usvojena u sljedećoj godini? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                 | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                              | 77        | 96,25%      |
| NE                                                                                              | 3         | 3,75%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                   | <b>80</b> | <b>100%</b> |

## INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

| Da li je obezbijeden efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije, koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova? |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                                                         | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                                                      | 96        | 97,96%      |
| NE                                                                                                                                                                                      | 2         | 2,04%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                           | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate proceduru kojom ste definisali način prenošenja informacija u subjektu? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                     | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                  | 38        | 40,00%      |
| NE                                                                                  | 57        | 60,00%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                       | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate uspostavljene linije izvještavanja i način izvještavanja o realizaciji ciljeva? |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                             | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                          | 80        | 83,33%      |
| NE                                                                                          | 16        | 16,67%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                               | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li rukovodilaci organizacionih jedinica, nakon usvajanja budžeta, dobijaju informacije o dodjeljenim budžetskim sredstvima za njihovu organizacionu jedinicu? |            |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                                                                  | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                               | 92         | 91,09%      |
| NE                                                                                                                                                               | 9          | 8,91%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                    | <b>101</b> | <b>100%</b> |

| Da li rukovodilaci organizacionih jedinica prije stvaranja obaveze provjeravaju raspoloživa sredstva za tu namjenu? |            |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                                     | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                                                  | 94         | 94,00%      |
| NE                                                                                                                  | 6          | 6,00%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                       | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Da li vodite centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom? |      |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                                                                     | Broj | Procenat |

|               |           |             |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 68        | 72,34%      |
| NE            | 26        | 27,66%      |
| <b>Ukupno</b> | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li rukovodilaci organizacionih jedinica imaju informacije o neizmirenim obavezama i izvršenju budžeta? |            |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|
|                                                                                                           | Broj       | Procenat    |
| DA                                                                                                        | 90         | 90,00%      |
| NE                                                                                                        | 10         | 10,00%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                             | <b>100</b> | <b>100%</b> |

| Omogućava li računovodstveni sistem praćenje troškova po:<br>a) programima<br>b) projektima<br>c) organizacionim jedinicama |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                             | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                          | 77        | 87,50%      |
| NE                                                                                                                          | 11        | 12,50%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                               | <b>88</b> | <b>100%</b> |

| Da li se i koliko često sačinjavaju izvještaji za rukovodstvo o:<br>a) izvršenju budžeta<br>b) raspoloživim sredstvima<br>c) obavezama<br>d) potraživanjima? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                              | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                           | 88        | 100%        |
| NE                                                                                                                                                           | 0         | 0%          |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                | <b>88</b> | <b>100%</b> |

| 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                                                                                                                                                                                              | 66        | 73,33%      |
| NE                                                                                                                                                                                              | 24        | 26,67%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                                   | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li su softveri za ključne poslovne procese međusobno povezani (npr. nabavka – ugovori – finansije)? |           |             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                        | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                     | 26        | 28,57%      |
| NE                                                                                                     | 65        | 71,43%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                          | <b>91</b> | <b>100%</b> |

| Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni su na web stranici)? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                             | 95        | 97,94%      |
| NE                                                                                             | 2         | 2,06%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                  | <b>97</b> | <b>100%</b> |

### 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:<br>a) mjesečno<br>b) kvartalno<br>c) polugodišnje<br>d) godišnje? |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                                                                                                       | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                                                                                                    | 76        | 90,48%      |
| NE                                                                                                                                                                                                                                    | 8         | 9,52%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                                                                                         | <b>84</b> | <b>100%</b> |

| Da li se na sastancima/kolegijumima daju predlozi za unapređenje upravljanja i kontrola? |           |             |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                          | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                       | 83        | 87,37%      |
| NE                                                                                       | 12        | 12,63%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                            | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li sprovodite samoprocjenu upravljanja i unutrašnjih kontrola? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                   | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                | 52        | 57,78%      |
| NE                                                                | 38        | 42,22%      |
| <b>Ukupno</b>                                                     | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li je zaposlenima omogućeno da daju sugestije i preporuke za poboljšanje sistema unutrašnjih kontrola? |           |             |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                           | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                        | 96        | 97,96%      |
| NE                                                                                                        | 2         | 2,04%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                             | <b>98</b> | <b>100%</b> |

| Da li se preporuke revizije (unutrašnje, DRI, eksterne) sprovode? Navedite broj prihvaćenih preporuka i prosječno vrijeme njihove implementacije. |           |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                   | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                                | 87        | 96,67%      |
| NE                                                                                                                                                | 3         | 3,33%       |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                     | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate uspostavljen sistem izvještavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola kod subjekata nad kojima vršite nadzor? |           |             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------|
|                                                                                                                                                 | Broj      | Procenat    |
| DA                                                                                                                                              | 17        | 22,37%      |
| NE                                                                                                                                              | 59        | 77,63%      |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                   | <b>76</b> | <b>100%</b> |

### **PRILOG 3.**

#### **IZVOD IZ REGISTARA UR**

**Pregled korisnika budžeta koji su utvrdili posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju i izvršili raspoređivanje unutrašnjih revizora**

Tabela 3a

| Red. br. | Naziv korisnika budžeta                          | Broj sistematizovanih | Broj raspoređenih |
|----------|--------------------------------------------------|-----------------------|-------------------|
| 1.       | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva              | 3                     | 2                 |
| 2.       | Ministarstvo održivog razvoja i turizma          | 4                     | 3                 |
| 3.       | Ministarstvo rada i socijalnog staranja          | 3                     | 2                 |
| 4.       | Ministarstvo unutrašnjih poslova                 | 4                     | 3                 |
| 5.       | Ministarstvo ekonomije                           | 4                     | 1                 |
| 6.       | Ministarstvo odbrane                             | 3                     | 3                 |
| 7.       | Ministarstvo finansija                           | 7                     | 6                 |
| 8.       | Ministarstvo prosvjete                           | 4                     | 2                 |
| 9.       | Ministarstvo kulture                             | 3                     | 3                 |
| 10.      | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja    | 5                     | 3                 |
| 11.      | Ministarstvo vanjskih poslova                    | 3                     | 1                 |
| 12.      | Ministarstvo pravde                              | 3                     | 1                 |
| 13.      | Fond PIO Crne Gore                               | 4                     | 2                 |
| 14.      | Fond za zdravstveno osiguranje CG                | 3                     | 3                 |
| 15.      | Zavod za zapošljavanje Crne Gore                 | 3                     | 2                 |
| 16.      | Ministarstvo javne uprave                        | 3                     | 2                 |
| 17.      | Uprava za inspekcijske poslove                   | 4                     | 0                 |
| 18.      | Agencija za nacionalnu bezbjednost <sup>15</sup> |                       | 3                 |
| 19.      | Univerzitet Crne Gore                            | 3                     | 2                 |
| 20.      | Skupština Crne Gore                              | 3                     | 2                 |
| 21.      | Sudstvo                                          | 3                     | 2                 |
| 22.      | Crveni Krst Crne Gore                            | 3                     | 1                 |
| 23.      | Ministarstvo zdravlja                            | 2                     | 1                 |
| 24.      | Državna revizorska institucija                   | 3                     | 1                 |
| 25.      | Uprava javnih radova                             | 4                     | 0                 |
| 26.      | Uprava policije                                  | 4                     | 0                 |
| 27.      | Glavni grad Podgorica                            | 4                     | 4                 |
| 28.      | Opština Bar                                      | 3                     | 1                 |
| 29.      | Opština Berane                                   | 7                     | 6                 |

<sup>15</sup> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Agencije za nacionalnu bezbjednost zbog tajnosti nije dostupan

|     |                             |     |    |
|-----|-----------------------------|-----|----|
| 30. | Opština Bijelo Polje        | 3   | 2  |
| 31. | Opština Budva <sup>16</sup> | *   | 0  |
| 32. | Opština Danilovgrad         | 3   | 3  |
| 33. | Opština Kotor               | 3   | 2  |
| 34. | Opština Nikšić              | 4   | 2  |
| 35. | Opština Ulcinj              |     | 0  |
| 36. | Opština Pljevlja            | 3   | 3  |
| 37. | Opština Rožaje              | 4   | 4  |
| 38. | Opština Tivat               | 4   | 2  |
| 39. | Opština Herceg Novi         | 3   | 2  |
| 40. | Prijestonica Cetinje        | 4   | 2  |
|     | UKUPNO                      | 133 | 84 |

**Korisnici sredstava budžeta koji su na kraju 2019. godine bili obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju**

Tabela 3b

| Red. br. | Naziv korisnika sredstava budžeta                     | Uspostavio jedinicu za UR |    | Rasporedio unutrašnje revizore |    |
|----------|-------------------------------------------------------|---------------------------|----|--------------------------------|----|
|          |                                                       | DA                        | NE | DA                             | NE |
| 1        | Ministarstvo pravde                                   | DA                        |    | DA                             |    |
| 2        | Ministarstvo unutrašnjih poslova                      | DA                        |    | DA                             |    |
| 3        | Ministarstvo odbrane                                  | DA                        |    | DA                             |    |
| 4        | Ministarstvo finansija                                | DA                        |    | DA                             |    |
| 5        | Ministarstvo vanjskih poslova i evropskih integracija | DA                        |    | DA                             |    |
| 6        | Ministarstvo prosvjete                                | DA                        |    | DA                             |    |
| 7        | Ministarstvo kulture                                  | DA                        |    | DA                             |    |
| 8        | Ministarstvo ekonomije                                | DA                        |    | DA                             |    |
| 9        | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva                   | DA                        |    | DA                             |    |
| 10       | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja         | DA                        |    | DA                             |    |
| 11       | Ministarstvo održivog razvoja i turizma               | DA                        |    | DA                             |    |
| 12       | Ministarstvo rada i socijalnog staranja               | DA                        |    | DA                             |    |
| 13       | Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore    | DA                        |    | DA                             |    |
| 14       | Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore              | DA                        |    | DA                             |    |

<sup>16</sup> 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.

|    |                                  |    |    |
|----|----------------------------------|----|----|
| 15 | Zavod za zapošljavanje Crne Gore | DA | DA |
| 16 | Glavni grad Podgorica            | DA | DA |
| 17 | Prijestonica Cetinje             | DA | DA |
| 18 | Opština Bar                      | DA | DA |
| 19 | Opština Berane                   | DA | DA |
| 20 | Opština Bijelo Polje             | DA | DA |
| 21 | Opština Budva                    | DA | NE |
| 22 | Opština Danilovgrad              | DA | DA |
| 23 | Opština Herceg Novi              | DA | DA |
| 24 | Opština Kotor                    | DA | DA |
| 25 | Opština Nikšić                   | DA | DA |
| 26 | Opština Ulcinj                   | DA | DA |
| 27 | Opština Pljevlja                 | DA | DA |
| 28 | Opština Rožaje                   | DA | DA |
| 29 | Opština Tivat                    | DA | DA |
| 30 | Opština Plav                     | NE | NE |

**Pregled potpisanih sporazuma o povjeravanju poslova unutrašnje revizije na kraju 2019. godine**

Tabela 3c

**CENTRALNI NIVO**

| <b>Korisnik budžeta kome su povjereni poslovi</b> | <b>Korisnik budžeta koji je povjerio poslove</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ministarstvo finansija                            | Sekretarijat za zakonodavstvo<br>Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore<br>Fond za obeštećenje<br>Zaštitnik imovinsko pravnih interesa Crne Gore<br>Zavod za statistiku<br>Regulatorna agencija za energetiku<br>Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki<br>Agencija za mirno rješavanje radnih sporova<br>Policijska akademija<br>Centar za posredovanje<br>Fond za zastitu i ostvarivanje manjinskih prava<br>Ustavni sud<br>Ministarstvo nauke<br>Zaštitnik ljudskih prava i sloboda |

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                         | Generalni sekretariat Predsjednika Crne Gore<br>ZU Institut za javno zdravlje<br>Agencija za sprječavanje korupcije                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ministarstvo odbrane                    | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Ministarstvo rada i socijalnog staranja | Fond rada<br>Socijalni savjet<br>Ministarstvo za ljudska i manjinska prava<br>Zavod za socijalnu i dječju zaštitu                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ministarstvo održivog razvoja i turizma | Nacionalna turistička organizacija Crne Gore<br>JU Centar za ekotoksikološka ispitivanja<br>Javno preduzeće za upravljanje morskim dobrom Crne Gore<br>Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju<br>JP Nacionalni parkovi<br>Regionalni vodovod Crnogorsko primorje<br>D.O.O."Project-consulting" Podgorica                                                                                               |
| Ministarstvo prosvjete                  | Zavod za školstvo<br>Ispitni centar<br>JU Centar za stručno obrazovanje                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ministarstvo ekonomije                  | Zavod za metrologiju<br>Uprava za zaštitu konkurencije<br>Sekretariat za razvojne projekte<br>JU Zavod za geološka istraživanja<br>Uprava za ugljovodonike                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ministarstvo unutrašnjih poslova        | Uprava za kadrove                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Ministarstvo kulture                    | Crnogorska akademija nauka i umjetnosti<br>Državni arhiv<br>Crnogorsko narodno pozorište<br>Centar za konzervaciju i arheologiju<br>Prirodnjački muzej Crne Gore<br>JU Nacionalna biblioteka „Đurđe Crnojević“<br>Biblioteka za slijepe Crne Gore<br>JU Crnogorska kinoteka<br>Centar savremene umjetnosti Crne Gore<br>Muzički centar Crne Gore<br>JU Narodni muzej Crne Gore<br>Pomorski muzej Crne Gore |
| Ministarstvo zdravlja                   | Ministarstvo sporta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Sudstvo                                 | Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Skupština Crne Gore                     | Agencija za nadzor osiguranja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|                                               |                                                                                                   |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               | Nacionalni Savjet Albanaca u Crnoj Gori (NSA)                                                     |
| Montenegro Airlines                           | D.O.O. "Monteput"                                                                                 |
| Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove<br>Uprava za vode<br>Uprava za šume |

#### LOKALNI NIVO

|                     |                                     |
|---------------------|-------------------------------------|
| Opština Nikšić      | Opština Plužine<br>Opština Šavnik   |
| Opština Tivat       | Opština Mojkovac<br>Opština Kolašin |
| Opština Pljevlja    | Opština Žabljak                     |
| Opština Danilovgrad | Agencija za civilno vazduhoplovstvo |

#### Pregled korisnika budžeta koji nijesu odredili rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju

Tabela 3d

| Red. Br. | Naziv korisnika sredstava budžeta        |
|----------|------------------------------------------|
| 1        | Ministarstvo odbrane                     |
| 2        | Ministarstvo održivog razvoja i turizma  |
| 3        | Fond penzijskog i invalidskog osiguranja |
| 4        | Državna revizorska institucija           |
| 5        | Uprava za inspekcijske poslove           |
| 6        | Uprava javnih radova                     |
| 7        | Uprava policije                          |

#### Pregled uspostavljanja unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou na kraju 2019. godine

Tabela 3e

| R.br. | Naziv ministarstva/drugog samostalnog organa | Unutrašnja revizija |
|-------|----------------------------------------------|---------------------|
| 1     | Ministarstvo unutrašnjih poslova             | Da, 3 revizora      |
| 2     | Ministarstvo odbrane                         | Da, 3 revizora      |
| 3     | Ministarstvo finansija                       | Da, 6 revizora      |
| 4     | Ministarstvo vanjskih poslova                | Da, 1 revizor       |

|    |                                               |                |
|----|-----------------------------------------------|----------------|
| 5  | Ministarstvo prosvjete                        | Da, 2 revizora |
| 6  | Ministarstvo kulture                          | Da, 3 revizora |
| 7  | Ministarstvo ekonomije                        | Da, 1 revizor  |
| 8  | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva           | Da, 2 revizora |
| 9  | Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja | Da, 3 revizora |
| 10 | Ministarstvo održivog razvoja i turizma       | Da, 3 revizora |
| 11 | Ministarstvo rada i socijalnog staranja       | Da, 2 revizora |
| 12 | Ministarstvo javne uprave                     | Da, 2 revizora |
| 13 | Ministarstvo pravde                           | Da, 1 revizor  |
| 14 | Ministarstvo zdravlja                         | Da, 1 revizor  |
| 15 | Fond PIO Crne Gore                            | Da, 2 revizora |
| 16 | Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore      | Da, 3 revizora |
| 17 | Zavod za zapošljavanje Crne Gore              | Da, 2 revizora |
| 18 | Univerzitet Crne Gore                         | Da, 2 revizora |
| 19 | Uprava za inspekcijske poslove                | Da, 0 revizora |
| 20 | Crveni Krst Crne Gore                         | Da, 1 revizor  |
| 21 | Agencija za nacionalnu bezbjednost            | Da, 3 revizora |
| 22 | Sudstvo                                       | Da, 2 revizora |
| 23 | Skupština Crne Gore                           | Da, 2 revizora |
| 24 | Državna revizorska institucija                | Da, 1 revizor  |
| 25 | Uprava javnih radova                          | Da, 0 revizora |
| 26 | Uprava policije                               | Da, 0 revizora |

| Revizija uspostavljena sporazumom |                                                       |                                 |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------|
| 25                                | Sekretarijat za zakonodavstvo                         | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 26                                | Generalni sekretariat Vlade Crne Gore                 | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 27                                | Fond za obeštećenje                                   | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 28                                | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa Crne Gore        | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 29                                | Uprava za statistiku                                  | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 30                                | Državna komisija za kontrolu postupaka javnih nabavki | Sporazum Ministarstvo finansija |
| 31                                | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova           | Sporazum Ministarstvo finansija |

|    |                                                 |                                                  |
|----|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 32 | Polijska akademija                              | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 33 | Centar za posredovanje                          | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 34 | Fond za zastitu i ostvarivanje manjinskih prava | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 35 | Ustavni sud                                     | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 36 | Ministarstvo nauke                              | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 37 | Zaštitnik ljudskih prava i sloboda              | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 38 | Predsjednik Crne Gore                           | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 39 | Agencija za sprječavanje korupcije              | Sporazum Ministarstvo finansija                  |
| 40 | Direkcija za zaštitu tajnih podataka            | Sporazum Ministarstvo odbrane                    |
| 41 | Fond rada                                       | Sporazum Ministarstvo rada i socijalnog staranja |
| 42 | Socijalni savjet                                | Sporazum Ministarstvo rada i socijalnog staranja |
| 43 | Ministarstvo za ljudska i manjinska prava       | Sporazum Ministarstvo rada i socijalnog staranja |
| 44 | Zavod za socijalnu i dječju zaštitu             | Sporazum Ministarstvo rada i socijalnog staranja |
| 45 | Nacionalna turistička organizacija Crne Gore    | Sporazum Ministarstvo održivog razvoja i turizma |
| 46 | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju      | Sporazum Ministarstvo održivog razvoja i turizma |
| 47 | Zavod za školstvo                               | Sporazum Ministarstvo prosvjete                  |
| 48 | Ispitni centar                                  | Sporazum Ministarstvo prosvjete                  |

|    |                                                 |                                           |
|----|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| 49 | Centar za stručno obrazovanje                   | Sporazum Ministarstvo prosvjete           |
| 50 | Zavod za metrologiju                            | Sporazum Ministarstvo ekonomije           |
| 51 | Agencija za zaštitu konkurencije                | Sporazum Ministarstvo ekonomije           |
| 52 | Sekretarijat za razvojne projekte               | Sporazum Ministarstvo ekonomije           |
| 53 | Uprava za ugljovodonike                         | Sporazum Ministarstvo ekonomije           |
| 54 | Uprava za kadrove                               | Sporazum Ministarstvo unutrašnjih poslova |
| 55 | Crnogorska Akademija nauka i umjetnosti         | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 56 | Državni arhiv                                   | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 57 | Crnogorsko narodno pozorište                    | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 58 | Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore  | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 59 | Prirodnjački muzej Crne Gore                    | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 60 | JU Nacionalna biblioteka Đurđe Crnojević        | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 61 | Biblioteka za slijepe Crne Gore                 | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 62 | Crnogorska kinoteka                             | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 63 | Centar savremene umjetnosti Crne Gore           | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 64 | Muzički centar Crne Gore                        | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 65 | Narodni muzej Crne Gore                         | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 66 | Pomorski muzej Crne Gore                        | Sporazum Ministarstvo kulture             |
| 67 | Ministarstvo sporta i mladih                    | Sporazum Ministarstvo zdravlja            |
| 68 | Centar za obuku u sudstvu i državnom tužilaštvu | Sudski savjet                             |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                               |                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| 69                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Uprava za bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove | Sporazum Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja     |
| 70                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Uprava za vode                                                | Sporazum Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja     |
| 71                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Uprava za šume                                                | Sporazum Ministarstvo poljoprivrede i ruralnog razvoja     |
| Data saglasnost za sporazum                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |                                                            |
| 72                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Kraljevsko pozorište "Zetski Dom"                             | Pokrenut postupak za sporazumom sa Ministarstvom kulture   |
| 73                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Tužilaštvo                                                    | Pokrenut postupak za sporazumom sa Ministarstvom finansija |
| <b>Novim Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru u članu 49 definisano 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 unutrašnju reviziju.</b> |                                                               |                                                            |

## **PRILOG 4.**

### **ANALIZA PODATAKA IZ GI-UR 2019.**

## Pitanja i odgovori GI-UR 2019

| Unutrašnja revizija je uspostavljena:                                                                                             |           |               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                   | Broj      | Procenat      |
| Organizovanjem organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta, koja je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta | 30        | 33.33         |
| Obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta                                         | 60        | 66.67         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                     | <b>90</b> | <b>100.00</b> |

| Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je određen? |           |              |
|---------------------------------------------------------|-----------|--------------|
|                                                         | Broj      | Procenat     |
| <b>Da</b>                                               | <b>29</b> | <b>96.67</b> |
| <b>Ne</b>                                               | <b>1</b>  | <b>3.33</b>  |
| <b>Ukupno</b>                                           | <b>3</b>  | <b>100.0</b> |

| Sistematizovan broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju |                  |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| Broj revizora                                                                                    | Broj jedinica UR | Procenat     |
| <b>2</b>                                                                                         | <b>1</b>         | <b>3.33</b>  |
| <b>3</b>                                                                                         | <b>16</b>        | <b>53.33</b> |
| <b>4</b>                                                                                         | <b>10</b>        | <b>33.33</b> |
| <b>5</b>                                                                                         | <b>1</b>         | <b>3.33</b>  |
| <b>6</b>                                                                                         | <b>0</b>         | <b>0.00</b>  |
| <b>7</b>                                                                                         | <b>2</b>         | <b>6.67</b>  |
| <b>Ukupno</b>                                                                                    | <b>30</b>        | <b>100.0</b> |

| Popunjen broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju |                  |              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|--------------|
| Broj revizora                                                                              | Broj jedinica UR | Procenat     |
| <b>1</b>                                                                                   | <b>5</b>         | <b>16.67</b> |
| <b>2</b>                                                                                   | <b>15</b>        | <b>50.00</b> |
| <b>3+</b>                                                                                  | <b>10</b>        | <b>33.33</b> |
| <b>Ukupno</b>                                                                              | <b>30</b>        | <b>100.0</b> |

| Rukovodilac subjekta i rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju potpisali su povelju unutrašnje revizije |      |          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                                             | Broj | Procenat |
| Da                                                                                                          | 30   | 100.00   |
| Ne                                                                                                          | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                                               | 30   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori postupaju po metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru |      |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                         | Broj | Procenat |
| Da                                                                                      | 30   | 100.00   |
| Ne                                                                                      | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                           | 30   | 100.0    |

| Unutrašnji revizori, osim metodologije rada unutrašnje revizije koriste i sopstveno dodatno metodološko uputstvu za obavljanje unutrašnje revizije |      |          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                                                                                    | Broj | Procenat |
| Da                                                                                                                                                 | 0    | 0.00     |
| Ne                                                                                                                                                 | 30   | 100.00   |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                      | 30   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori se pridržavaju načela i pravila Etičkog Kodeksa unutrašnjih revizora |      |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                          | Broj | Procenat |
| Da                                                                                       | 30   | 100.00   |
| Ne                                                                                       | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                            | 30   | 100.00   |

| Jedinica za unutrašnju reviziju je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta |      |          |
|------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                              | Broj | Procenat |
| Da                                                                           | 30   | 100.00   |
| Ne                                                                           | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                | 30   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori obavljaju isključivo poslove unutrašnje revizije            |      |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                 | Broj | Procenat |
| Da                                                                              | 30   | 100.00   |
| Ne                                                                              | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                   | 30   | 100.00   |
| Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa cjelokupnoj dokumentaciji |      |          |
|                                                                                 | Broj | Procenat |
| Da                                                                              | 50   | 100.00   |
| Ne                                                                              | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                   | 50   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa podacima i informacijama |      |          |
|--------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                | Broj | Procenat |
| Da                                                                             | 50   | 100.00   |
| Ne                                                                             | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                  | 50   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocu subjekta |      |          |
|----------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                            | Broj | Procenat |
| Da                                                                         | 49   | 98.00    |
| Ne                                                                         | 1    | 2.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                              | 50   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocima i zaposlenima |      |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|----------|
|                                                                                   | Broj | Procenat |
| Da                                                                                | 50   | 100.00   |
| Ne                                                                                | 0    | 0.00     |
| <b>Ukupno</b>                                                                     | 50   | 100.00   |

| Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa sredstvima subjekta od značaja za sprovođenje revizije |           |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                              | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                           | 50        | 100.00        |
| Ne                                                                                                           | 0         | 0.00          |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                | <b>50</b> | <b>100.00</b> |

| Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju prisustvuje kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije |           |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                                              | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                                                           | 23        | 76.67         |
| Ne                                                                                                                                                           | 7         | 23.33         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                                | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Konačni revizorski izvještaji dostavljaju se rukovodiocu subjekta sa predlogom plana aktivnosti za sprovođenje preporuka |           |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                          | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                       | 50        | 100.00        |
| Ne                                                                                                                       | 0         | 0.00          |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                            | <b>50</b> | <b>100.00</b> |

| Utvrđen je strateški plan unutrašnje revizije |           |               |
|-----------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                               | Broj      | Procenat      |
| Da                                            | 29        | 96.67         |
| Ne                                            | 1         | 3.33          |
| <b>Ukupno</b>                                 | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Izrađen je godišnji plan unutrašnje revizije na osnovu procjene rizika |           |               |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                        | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                     | 29        | 96.67         |
| Ne                                                                     | 1         | 3.33          |
| <b>Ukupno</b>                                                          | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Godišnji plan unutrašnje revizije izrađen je na osnovu strateškog plana unutrašnje revizije |           |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                             | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                          | 29        | 10.00         |
| Ne                                                                                          | 0         | 0.00          |
| <b>Ukupno</b>                                                                               | <b>29</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je bilo ograničenja u obuhvatu i resursima u postupku vršenja revizije |           |               |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                              | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                           | 4         | 8.00          |
| Ne                                                                           | 46        | 92.00         |
| <b>Ukupno</b>                                                                | <b>50</b> | <b>100.00</b> |

| Za preporuke u revizorskim izvještajima jedinica za unutrašnju reviziju ima uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka |           |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                              | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                                           | 30        | 100.00        |
| Ne                                                                                                                                           | 0         | 0.00          |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju utvrdio Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta unutrašnje revizije |           |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                 | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                              | 24        | 80.00         |
| Ne                                                                                                                              | 6         | 20.00         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                   | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju obezbijedio stalni nadzor učinka aktivnosti unutrašnje revizije |           |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                      | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                   | 25        | 86.21         |
| Ne                                                                                                                   | 4         | 13.79         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                        | <b>29</b> | <b>100.00</b> |

| Da li se po završetku pojedinačnog angažmana unutrašnje revizije šalje anketa zadovoljstva subjektu revizije |           |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                              | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                           | 26        | 89.66         |
| Ne                                                                                                           | 3         | 10.34         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                | <b>29</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je izvršeno periodično samoocjenjivanje u jedinici za unutrašnju reviziju u poslednje dvije godine |           |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                          | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                       | 8         | 28.57         |
| Ne                                                                                                       | 20        | 71.43         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                            | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Da li se dokumentuje i čuva evidencija o sprovedenom ocjenjivanju |           |               |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                   | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                | 15        | 65.22         |
| Ne                                                                | 8         | 34.78         |
| <b>Ukupno</b>                                                     | <b>23</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je jedinica za unutrašnju reviziju bila predmet eksternog ocjenjivanja u poslednjih pet godina |           |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                      | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                   | 0         | 0.00          |
| Ne                                                                                                   | 30        | 100.00        |
| <b>Ukupno</b>                                                                                        | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

| Da li je vršeno sagledavanje kvaliteta jedinice za unutrašnju reviziju od strane Direktorata za centralnu harmonizaciju u poslednjih pet godina |           |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------|
|                                                                                                                                                 | Broj      | Procenat      |
| Da                                                                                                                                              | 15        | 50.00         |
| Ne                                                                                                                                              | 15        | 50.00         |
| <b>Ukupno</b>                                                                                                                                   | <b>30</b> | <b>100.00</b> |

