



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

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O  
UPRAVLJANJU, UNUTRAŠNJOJ KONTROLI I  
UNUTRAŠNJOJ REVIZIJI  
U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE  
ZA 2025. GODINU**

Podgorica, jun 2026. godine

## REZIME

Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru za 2025. godinu, u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 89/25), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, kao ključno tijelo za koordinaciju i harmonizaciju ovih oblasti.

Konsolidovani izvještaj je pripremljen na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, nezavisnih regulatornih tijela, kao i privrednih društava u kojima država<sup>1</sup> ima većinski vlasnički udio o:

- preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, i
- radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije.

Svrha Konsolidovanog izvještaja za 2025. godinu je pružanje informacija o stanju u oblasti upravljanja, unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije u izvještajnom periodu, odnosno o ostvarenom napretku u ovim oblastima, uočenim slabostima, kao i definisanje koraka za dalje unapređenje.

U izvještaju je data ocjena stanja na osnovu informacija iz godišnjih izvještaja, kao i analiza koje je sproveo Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Takođe, izvještaj sadrži i informacije o realizaciji zaključaka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju, kao i o sprovedenim aktivnostima utvrđenim u Strategiji reforme javne uprave i Programu reforme upravljanja javnim finansijama.

U oblasti upravljanja, unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije regulatorni okvir je dodatno unaprijeđen u drugoj polovini 2025. godine. Donijet je Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Službeni list CG", br. 89/2025), kojim:

- jasnije su utvrđene odgovornosti organa upravljanja i rukovodilaca u subjektu za upravljanje, upravljanje rizicima i uspostavljanje i sprovođenje unutrašnje kontrole. Na ovaj način jasno su razdvojene uloge organa upravljanja za definisanje strateškog pravca i nadzor od uloge rukovodilaca za sprovođenje strategija i upravljanja resursima u realizaciji iste

---

<sup>1</sup> Izvještaji privrednih društava i drugih pravnih lica u kojima jedinica lokalne samouprave, direktno ili indirektno, ima većinski vlasnički udio ove godine nijesu uzeti u razmatranje.

- naglašen je zahtjev za delegiranje ovlaštenja za donošenje odluka i upravljanje resursima, rizicima i uspostavljanje, sprovođenje i unapređenje unutrašnje kontrole
- obuhvat za izvještavanje prema Ministarstvu finansija proširen je na sve subjekte javnog sektora, u cilju dobijanja sveobuhvatnih informacija potrebnih za koordinaciju i harmonizaciju ovog sistema
- obezbijeđena je usklađenost sa zahtjevima novih Globalnih standarda unutrašnje revizije (GIAS)
- jasno su propisane obaveze i odgovornosti organa upravljanja, tj. rukovodioca subjekta, u vezi sa funkcijom unutrašnje revizije
- propisana su pravila za uspostavljanje funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države
- olakšani su kvalifikacioni zahtjevi za mlađe i starije unutrašnje revizore (prethodno iskustvo u reviziji više nije obavezno za te pozicije)
- produžen je rok za sticanje sertifikata sa jedne na dvije godine
- uvodi se Programski savjet koji je odgovoran za praćenje i unapređenje prakse unutrašnje revizije u javnom sektoru.

Takođe, donijet je Pravilnik o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora ("Službeni list CG", br. 120/2025), kao i pripremljeni nacrti podzakonskih akata, a koji su usvojeni početkom 2026. godine i to:

- Pravilnik o metodologiji za samoocjenu unutrašnje kontrole, sadržaju i obrascu godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole i načinu izvještavanja ("Službeni list CG", br. 15/2026) i
- Pravilnik o metodologiji sagledavanja kvaliteta upravljanja i unutrašnje kontrole u javnom sektoru ("Službeni list CG", br. 36/2026).

S obzirom da je fokus bio na izradi regulatornog okvira, sagledavanje kvaliteta postojećeg stanja nije vršeno u 2025. godini. Naime, zbog izmjena u regulatornom okviru sprovođenje sagledavanja kvaliteta nije bilo svrsishodno, jer subjekti nijesu imali dovoljno vremena da primijene nove zahtjeve u svom poslovanju.

U oblasti unutrašnje revizije donijet je novi Pravilnik o metodologiji rada unutrašnje revizije, načinu i rokovima čuvanja dokumentacije unutrašnje revizije u javnom sektoru („Službeni list Crne Gore“, br. 120/2025) koji detaljno propisuje metodologiju rada unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore. Ova metodologija je pripremljena u skladu sa zahtjevima novih Globalnih standarda unutrašnje revizije.

Krajem 2025. godine pripremani su nacrti podzakonskih akata, a koji su usvojeni početkom 2026. godine i to:

- Pravilnik o sadržaju godišnjeg izvještaja o radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije ("Službeni list CG", br. 11/2026)

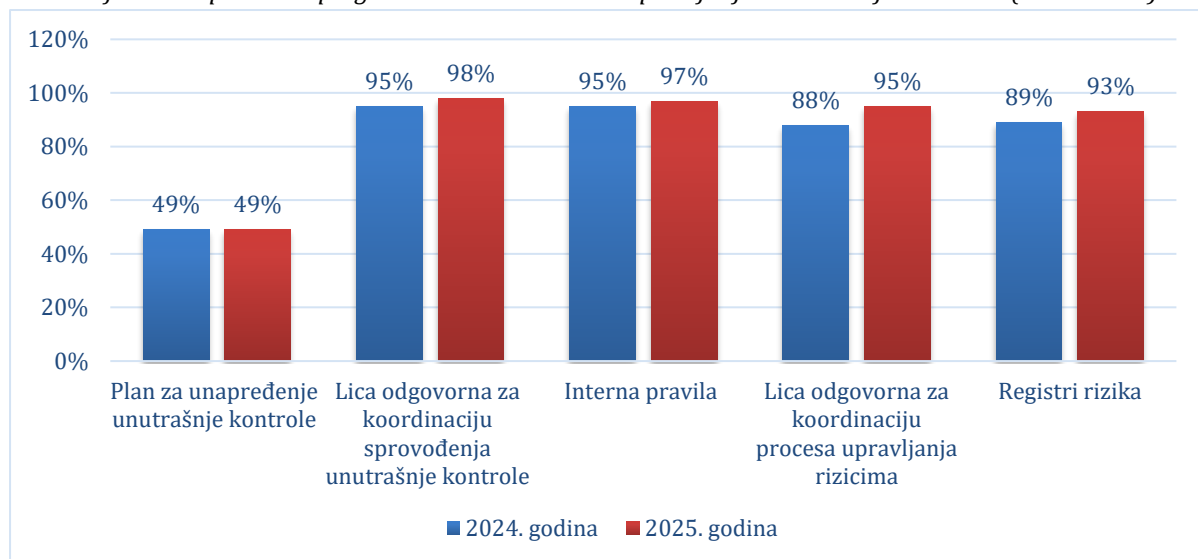
- Pravilnik o profesionalnom usavršavanju sertifikovanih unutrašnjih revizora u javnom sektoru ("Službeni list CG", br. 11/2026)

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola tokom 2025. godine sproveo je tri analize kojima su prepoznati određeni izazovi i date preporuke za dalje unapređenje:

- Analiza realizacije zaključaka Vlade Crne Gore iz konsolidovanih izvještaja o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u periodu 2021–2024;
- Analiza sistema unutrašnje kontrole i funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio; i
- Informacija o upravljačkoj odgovornosti u javnoj upravi.

Ministarstvo finansija je tokom 2025. godine i pored ograničenih vremenskih kapaciteta zbog pripreme velikog broja propisa, sprovodilo aktivnosti koje su bile usmjerene na održavanje obuka i pružanje podrške subjektima javnog sektora u implementaciji regulatornih zahtjeva. Detalji o preduzetim aktivnostima institucija u javnom sektoru dati su u tabelama u nastavku.

*Grafik 1. Komparativni pregled aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola (2024–2025)*



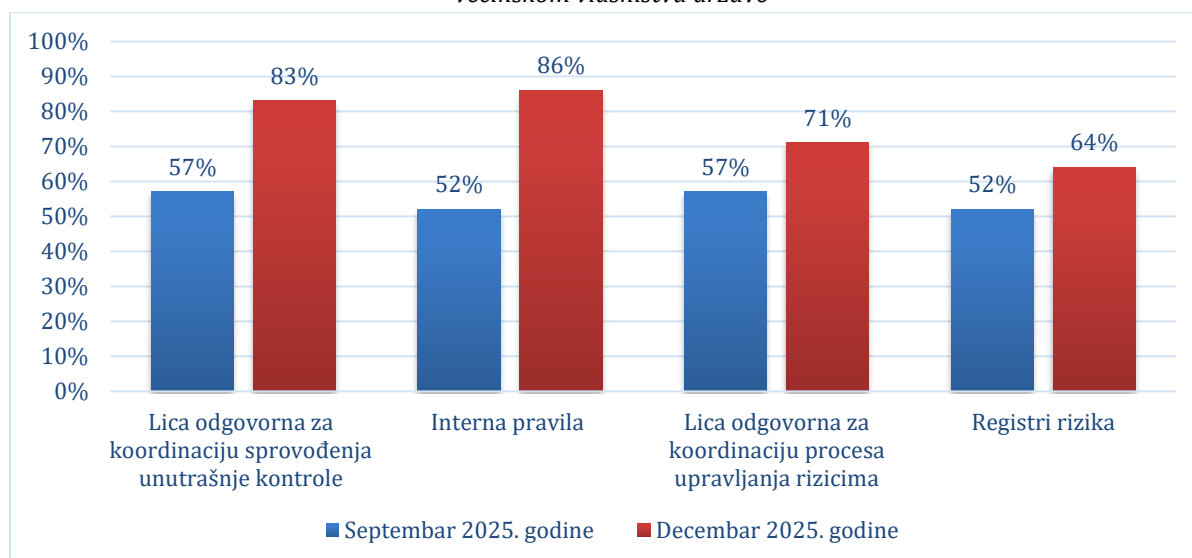
Detaljniji prikaz za centralni i lokalni nivo dat je u nastavku.

Tabela 1. Implementacija aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole

Aktivnosti	Centralni nivo 2024	Centralni nivo 2025	Lokalni nivo 2024	Lokalni nivo 2025
Donijet plan za unapređenje unutrašnje kontrole	42%	↗ 45%	56%	↗ 63%
Imenovana lica odgovorna za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole	95%	↗ 99%	96%	↗ 96%
Donijeta interna pravila	94%	↗ 97%	96%	96%
Imenovana lica odgovorna za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu	90%	↗ 96%	84%	↗ 88%
Donijet registar rizika	87%	↗ 93%	92%	92%

S obzirom da privredna društva u većinskom vlasništvu države prvi put dostavljaju izvještaje Ministarstvu finansija, ne postoje uporedni podaci iz ranijih godina, već samo za 2025. godinu i to u odnosu na septembar 2025. godine kada je rađena Analiza sistema unutrašnje kontrole i funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio.

Grafik 2. Implementacija aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole kod privrednih društava u većinskom vlasništvu države



U oblasti unutrašnje revizije, tokom 2025. godine nastavljen je proces jačanja ove funkcije u javnom sektoru kroz unapređenje regulatornog okvira, razvoj nove metodologije rada usklađene sa novim Globalnim standardima unutrašnje revizije i kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora.

Posebna pažnja bila je usmjerena na implementaciju novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i donošenje podzakonskih akata. Istovremeno je nastavljen proces sertifikacije unutrašnjih revizora i sprovođenje programa kontinuirane stručne obuke, sa posebnim fokusom na primjenu novih Globalnih standarda unutrašnje revizije.

Godina	Broj revizora	Broj revizora Povećanje/ smanjenje (%)	Broj revizija	Broj revizija Povećanje/ smanjenje (%)	Date preporuke	Broj datih preporuka Povećanje/ smanjenje u %
2013	46		101		419	
2014	60	↗ 30,4%	114	↗ 12,9%	454	↗ 8,4%
2015	71	↗ 18,3%	140	↗ 22,8%	600	↗ 32,2%
2016	77	↗ 8,5%	160	↗ 14,3%	710	↗ 18,3%
2017	78	↗ 1,3%	140	↘ 12,5%	703	↘ 1,0%
2018	84	↗ 7,7%	133	↘ 5,0%	634	↘ 9,8%
2019	84	=	156	↗ 17,3%	777	↗ 22,6%
2020	87	↗ 3,6%	107	↘ 31,4%	519	↘ 33,2 %
2021	90	↗ 3,4%	89	↘ 16,8%	514	↘ 0,9%
2022	89	↘ 1,1%	97	↗ 9,0%	453	↘ 11,9%
2023	87	↘ 2,2%	111	↗ 14,4%	552	↗ 21,9%
2024	87	=	123	↗ 10,8%	806	↗ 46%
2025	81	↘ 6,9%	126	↗ 2,4%	563	↘ 30,1%

U 2025. godini evidentirano je blago povećanje broja obavljenih revizija u odnosu na prethodnu godinu (126 u odnosu na 123 revizije), uprkos smanjenju broja raspoređenih unutrašnjih revizora sa 87 na 81. Ovakvi rezultati ukazuju na povećanje produktivnosti unutrašnjih revizora i efikasnije korišćenje raspoloživih kapaciteta. Tokom godine date su 563 preporuke za unapređenje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i sistema unutrašnjih kontrola.

Pozitivan trend zabilježen je i u pogledu implementacije preporuka unutrašnje revizije, kao i u rastu udjela preporuka usmjerenih na unapređenje sistema unutrašnjih kontrola i ostvarivanje principa vrijednosti za novac. Stepenn prihvatanja preporuka ostao je na veoma visokom nivou i iznosio je preko 99%, što potvrđuje prepoznatu vrijednost i značaj funkcije unutrašnje revizije za unapređenje upravljanja u javnom sektoru.

Napredak u razvoju profesije unutrašnje revizije potvrđen je i kroz kontinuirano jačanje stručnih kapaciteta revizora putem obuka, sertifikacije i kontinuirane profesionalne

edukacije koju Ministarstvo finansija sprovodi u saradnji sa Upravom za ljudske resurse. Ovakav pristup prepoznat je i u posljednjem SIGMA monitoring izvještaju, koji je ukazao na ostvareni napredak u razvoju sistema unutrašnje revizije u Crnoj Gori.

U cilju zadržavanja postojećih i privlačenja novih kadrova u oblasti unutrašnje revizije, nastavljene su aktivnosti na unapređenju materijalnog položaja unutrašnjih revizora. Mogućnost ostvarivanja dodatka na osnovnu zaradu do 30% za unutrašnje revizore na centralnom nivou predstavlja važnu mjeru za jačanje motivacije zaposlenih, unapređenje kvaliteta rada i dugoročnu održivost funkcije unutrašnje revizije u javnom sektoru.

**Kao rezultat sprovedenih aktivnosti u navedenim oblastima, 26. januara 2026. godine privremeno je zatvoreno Pregovaračko poglavlje 32 - Finansijski nadzor.** Međutim, i dalje ostaje izazov potpune implementacije upravljačke odgovornosti kod svih subjekata u javnom sektoru na čemu će Ministarstvo finansija intenzivno raditi u narednom periodu.

## Ocjena sistema upravljanja, unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije

Na osnovu podataka dobijenih iz godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola, izvještaja o radu unutrašnje revizije i sagledavanja kvaliteta unutrašnje revizije i Izvještaja Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji, Ministarstvo finansija daje opštu ocjenu sistema upravljanja i unutrašnje kontrole:

- Ostvaren je dalji napredak u razvoju upravljanja i unutrašnje kontrole, uz unapređenje regulatornog okvira, usvajanjem novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, kao i nove metodologije za upravljanje rizicima.
- Preduzete su aktivnosti na uspostavljanju i unapređenju sistema unutrašnjih kontrola kod svih subjekata javnog sektora.
- U 98% institucija su imenovana lica za koordinaciju sprovođenja unutrašnjih kontrola i proces upravljanja rizicima.
- Registri rizika su uspostavljeni kod više od 90% institucija i preduzete su aktivnosti na usaglašavanju sa novom metodologijom za upravljanje rizicima.
- Upravljanje nepravilnostima i prevarama iako formalno uspostavljeno, zahtijeva značajna poboljšanja kako bi postalo i operativno.
- Poslovni procesi su uređeni internim pravilima kod 97% institucija.
- Ostvaren je napredak u sprovođenju samoocjene unutrašnje kontrole, kao osnova za popunjavanje godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole.
- Program obuke za sticanje i unapređenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru sprovodi se uspješno.

- Ostvaren je određeni napredak u delegiranju ovlaštenja. Međutim, implementacija upravljačke odgovornosti i dalje ostaje najveći izazov u javnom sektoru, pa će Ministarstvo finansija kontinuirano raditi na unapređenju ovog koncepta, što je prepoznato kroz nacrt novog Programa reformi upravljanja javnim finansijama.
- Ostvaren je dalji napredak u razvoju sistema unutrašnje revizije, uz unapređenje metodološkog i regulatornog okvira kroz pripremu novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, kao i usvajanje nove metodologije unutrašnje revizije usklađene sa Globalnim Standardima.
- Kvalitet i profesionalizacija funkcije unutrašnje revizije su unaprijeđeni, što potvrđuju dosljedni procesi planiranja, izvještavanja i interne ocjene kvaliteta.
- Ostvaren je napredak funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države.
- Pojačana je institucionalna podrška razvoju funkcije unutrašnje revizije, kroz unapređenje kapaciteta Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola.
- I dalje postoje izazovi u efikasnosti sistema, prvenstveno u pogledu dinamike sprovođenja preporuka unutrašnje revizije, koja zahtijeva dodatna unapređenja kako bi se povećao efekat revizorskih nalaza na upravljanje i unutrašnje kontrole.
- Administrativni i kadrovski kapaciteti jedinica za unutrašnju reviziju ostaju ograničavajući faktor, zbog čega je potrebno nastaviti aktivnosti na popunjavanju upražnjenih radnih mjesta i jačanju stručnih kapaciteta revizora.
- Program sertifikacije i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora funkcionišu na visokom nivou.
- Nastavljeno je sa značajnim aktivnostima u cilju edukacije unutrašnjih revizora za implementaciju novih Globalnih standarda unutrašnje revizije koji su stupili na snagu u januaru 2025. godine.
- Povećanje u stopi implementacije preporuka unutrašnje revizije u odnosu na 2024. godinu.
- Preporuke unutrašnje revizije se više fokusiraju na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac.
- Iako postoji određeni napredak, rukovodioci još uvijek nedovoljno razumiju značaj unutrašnje revizije za ostvarivanje poslovnih ciljeva korisnika sredstava budžeta.

# 1. UVOD

## 1.1. Način i metodologija izrade izvještaja

Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru za 2025. godinu, u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 89/25), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, kao ključno tijelo za koordinaciju i harmonizaciju ovih oblasti.

Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru za 2025. godinu (u daljem tekstu: Konsolidovani izvještaj), je pripremljen na osnovu pojedinačnih godišnjih izvještaja korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, nezavisnih regulatornih tijela, kao i privrednih društava u kojima država<sup>2</sup> ima većinski vlasnički udio (u daljem tekstu: privredna društva) o:

- preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, i
- radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije.

## 1.2. Svrha

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

Konsolidovani izvještaj sadrži informacije o aktivnostima koje su tokom 2025. godine preduzeli korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, nezavisna regulatorna tijela, privredna društva, kao i Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Osim navedenog, izvještaj sadrži informacije koje se odnose na praćenje preporuka datih u Izvještaju Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji i realizaciji zaključaka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju, kao i o sprovedenim aktivnostima utvrđenim u Strategiji reforme javne uprave i Programa upravljanja javnim finansijama.

---

<sup>2</sup> Izvještaji privrednih društava i drugih pravnih lica u kojima jedinica lokalne samouprave, direktno ili indirektno, ima većinski vlasnički udio ove godine nijesu uzeti u razmatranje.

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

## 2. REALIZACIJA ZAKLJUČAKA KONSOLIDOVANOG IZVJEŠTAJA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNJIM KONTROLAMA U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE ZA 2024. GODINU

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

Zaduženo je Ministarstvo finansija da sprovede analizu implementacije koncepta upravljačke odgovornosti u javnom sektoru i pripremi izvještaj o sprovedenoj analizi sa akcionim planom za unapređenje upravljačke odgovornosti.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo finansija je realizovalo zaključak i sprovelo analizu nakon čega je Vlada Crne Gore usvojila Informaciju o upravljačkoj odgovornosti u javnoj upravi u okviru koje se nalazi i mapa puta sa aktivnostima za unapređenje upravljačke odgovornosti.

Zaduženi su ministri da nakon usvajanja budžeta donesu rješenje kojim će se utvrditi odgovorna lica za realizaciju definisanih ciljeva za 2026. godinu, kao i iznos odobrenih sredstava za njihovu realizaciju, te da rješenja dostave Ministarstvu finansija uz Godišnji izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama za 2025. godinu.

**Realizacija zaključka:** Rješenje je dostavilo Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, dok je Ministarstvo saobraćaja dostavilo obavještenje da nije bilo u mogućnosti da donese rješenje zbog organizacionih promjena (ostavka ministra). Ostala ministarstva nijesu obavijestila Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka. Međutim, prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola za 2025. godinu, kod 83% ministarstava je utvrđena odgovornost za realizaciju ciljeva.

Zaduženi su ministri da, u cilju bolje implementacije upravljačke odgovornosti, tamo gdje je primjenjivo u skladu sa zakonom, rješenjem prenesu ovlašćenja rukovodiocima iz kategorije visoko-rukovodnog kadra za donošenje odluka iz nadležnosti organizacionih jedinica kojim rukovode.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 56% ministarstava. Međutim, Vlada Crne Gore je nakon usvajanja Informacije o upravljačkoj odgovornosti, ponovo zadužila sva ministarstva da delegiraju ovlašćenja rješenjem na rukovodioce organizacionih jedinica

u subjektu u skladu sa članom 9 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i da najkasnije do kraja II kvartala 2026. godine obavijeste Ministarstvo finansija o realizaciji. S obzirom na navedeno, ažurirani podaci o delegiranju ovlašćenja očekuju se po isteku ovog roka.

Zaduženi su korisnici sredstava budžeta Crne Gore da donesu proceduru za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare i dostave je Ministarstvu finansija do kraja 2025. godine, kao i da upoznaju sve zaposlene sa istom.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 39% korisnika sredstava budžeta Crne Gore, dok je 6% korisnika navelo da nije realizovalo zaključak. Ostali korisnici sredstava budžeta Crne Gore nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka. Međutim, prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola za 2025. godinu, 85% korisnika sredstava budžeta Crne Gore je navelo da je internim pravilom uredilo postupak upravljanja nepravilnostima.

Preporučeno je svim korisnicima sredstava jedinica lokalne samouprave da donesu proceduru za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare i dostave je Ministarstvu finansija do kraja 2025. godine, kao i da upoznaju sve zaposlene sa istom.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 32% korisnika sredstava jedinica lokalne samouprave, dok je 12% korisnika navelo da još uvijek nije realizovalo zaključak. Ostali korisnici sredstava jedinica lokalne samouprave nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka. Međutim, prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnjih kontrola za 2025. godinu, 79% korisnika sredstava sredstava jedinica lokalne samouprave je navelo da je internim pravilom uredilo postupak upravljanja nepravilnostima.

Zaduženo je Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa, Ministarstvo javnih radova, Ministarstvo regionalno-investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama i Poreska uprava da odrede lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak su realizovali svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore koji su bili zaduženi ovim zaključkom.

Zaduženo je Ministarstvo pomorstva, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo turizma, Ministarstvo energetike, Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa, Ministarstvo javnih radova, Uprava za državnu imovinu, Poreska uprava i Uprava carina da odrede lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa

upravljanja rizicima i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak su realizovali svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore koji su bili zaduženi ovim zaključkom.

Preporučeno je opštinama Plužine, Ulcinj i Žabljak da odrede lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak su realizovale opštine Plužine i Žabljak. Opština Ulcinj nije obavijestila Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka.

Zaduženo je Ministarstvo turizma, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo energetike, Ministarstvo rudarstva, nafte i gasa, Ministarstvo javnih radova, Ministarstvo dijaspore, Uprava za izvršenje krivičnih sankcija, Uprava za državnu imovinu, Poreska uprava, Uprava za vode, Muzički centar i Pomorski muzej da uspostave registar rizika i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak su realizovali Ministarstvo turizma, Ministarstvo javnih radova i Uprava za izvršenje krivičnih sankcija. Muzički centar nije realizovao zaključak, a ostali subjekti nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka.

Preporučeno je Opštini Andrijevića da uspostavi registar rizika i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2025. godine.

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

Preporučeno je Opštini Budva da odredi lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola, lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, da uspostavi registar rizika i utvrdi interna pravila za procese i aktivnosti u subjektu koji doprinose ostvarenju ciljeva subjekta i da o ostvarenim rezultatima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2025. godine.

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

Zadužen je Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore da izvrši popunjavanje sistematizovanih radnih mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju i o tome informiše Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore nije obavijestio Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka do kraja 2025. godine.

Zaduženo je Ministarstvo finansija da pripremi metodologiju za rad unutrašnjih revizora u skladu sa novim Globalnim standardima unutrašnje revizije najkasnije do 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo finansija je pripremio Pravilnik o metodologiji rada unutrašnje revizije, načinu i rokovima čuvanja dokumentacije unutrašnje revizije u javnom sektoru, koji je objavljen u Službenom listu Crne Gore br. 120/25 i stupio je na snagu 28. oktobra 2025.godine.

Takođe, Zaduženo je Ministarstvo finansija da pripremi informaciju o uspostavljanju unutrašnje revizije kod privrednih društava u većinskom vlasništvu države, uključujući registar raspoređenih unutrašnjih revizora kod ovih privrednih društava, najkasnije do kraja septembra 2025.godine, i da o tome informiše Vladu.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo finansija je pripremio Analizu sistema unutrašnjih kontrola i funkcije unutrašnje revizija u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio i ista je razmotrena na sjednici Vlade 02.oktobra 2025.godine.

Zaduženo je Ministarstvo kulture i medija da preduzme aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome informiše Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2025. godine.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo kulture i medija je obavijestilo Ministarstvo finansija da nije izvršilo popunu radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju iz razloga što nije donijet Kadrovski plan za 2025. godinu.

Dodatno, zadužena su Ministarstvo pravde, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, Ministarstvo saobraćaja, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo turizma, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo energetike i rudarstva, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Poreska uprava, Uprava carina, Uprava za nekretnine i Uprava za državnu imovinu 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 2025. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga dostavilo je Rješenje o raspoređivanju rukovoditeljke Odjeljenja za unutrašnju reviziju od 30.januara 2026.godine.

Ministarstvo vanjskih poslova je obavijestilo Ministarstvo finansija da je predvidjelo popunjavanje radnog mjesta-mlađi unutrašnji revizor, nacrtom Kadrovskeg plana za 2025.godinu, u cilju preuzimanja aktivnosti za raspisivanje javnog oglasa za popunjavanje navedenog radnog mjesta.

Ministarstvo energetike i rudarstva je obavijestilo Ministarstvo finansija da je rješenjem o raspoređivanju od 16.03.2026. godine, popunjeno radno mjesto predviđeno za mlađeg unutrašnjeg revizora u Odjeljenju za unutrašnju reviziju.

Uprava carina je obavijestila Ministarstvo finansija da je donijela rješenje o raspoređivanju od 11.12.2025. godine, kojim je popunjeno radno mjesto predviđeno za starijeg unutrašnjeg revizora u Odjeljenju za unutrašnju reviziju.

Poreska uprava je obavijestila Ministarstvo finansija da je donijela rješenje o raspoređivanju od 06.03.2026.godine, kojim je popunjeno radno mjesto predviđeno za stariju unutrašnju revizorku u Odjeljenju za unutrašnju reviziju.

Ministarstvo saobraćaja je obavijestilo Ministarstvo finansija da s obzirom na stalne promjene u organizaciji i načinu rada Ministarstva i reorganizacije Državne uprave u toku 2023, 2024, i 2025 godine, Uredba o organizaciji i načinu rada Državne uprave („Sl.list CG“, br.98/2023, 102/2023 i 113/2023) i Uredba o izmjenama i dopunama Uredbe o organizaciji i načinu rada Državne uprave 71/2024, 72/2024, 90/2024, 93/2024, 104/2024, 38/2025, i 97/2025, kao i promjene Zakona o državnim službenicima i namještenicima nije bilo moguće popuniti upražnjena radna mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju u Ministarstvu saobraćaja. Ministarstvo saobraćaja će u toku 2026. godine preuzeti aktivnosti na popunjavanju upražnjenih radnih mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju u skladu sa zaključkom i propisima. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka.

18. Preporučuje se Opštini Berane da odredi rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju u skladu sa odredbama Zakona o upravljanju, unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, I o tome, najkasnije do kraja 2025. godine, informiše Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opština Berane je dostavila Rješenje o imenovanju vršioca dužnosti rukovoditeljke Službe za unutrašnju reviziju do 6 mjeseci, od 11.03.2026. godine.

Preporučeno je opštinama Zeta i Tuzi da aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji uspostave jedinicu za unutrašnju reviziju i izvrše popunjavanje radnih mjesta za unutrašnje revizore u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, i o tome, najkasnije do kraja 2025. godine, informišu Ministarstvo finansija

**Realizacija zaključka:** Opština Zeta je obavijestila Ministarstvo finansija da je donijela novu Odluku o organizaciju i načinu rada lokalne uprave Opština Zeta, kojom je formirana posebna služba za unutrašnju reviziju, ali nije određen rukovodilac pomenute službe. Opština Tuzi je obavijestila Ministarstvo finansija da još uvijek nije uspostavila unutrašnju reviziju i nije realizovala zaključak.

Takođe, preporučeno je Opštini Budva da preduzme aktivnosti na donošenju akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji i popunjavanju radnog mjesta rukovodioca i sistematizovanih radnih mjesta Službe za unutrašnju reviziju i o tome najkasnije do kraja 2025. godine, informiše Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opština Budva je dostavila Rješenje o imenovanju vršioca dužnosti načelnika do imenovanja načelnika Službe za unutrašnju reviziju, od 02.03.2026. godine.

Dodatno, preporučeno je Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja, Rožaje, Tivat i Ulcinj da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2025. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Prijestonica Cetinje je obavijestila Ministarstvo finansija da je preuzela aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore i pored rukovodioca su angažovana još dva službenika koja se osposobljavaju za poslove unutrašnje revizije.

Opština Nikšić je realizovala zaključak.

Opština Pljevlja je u Službi za unutrašnju reviziju, 01. januara 2026. godine rasporedila mlađu unutrašnju revizorku.

Služba za unutrašnju reviziju Opštine Ulcinj je obavijestila Ministarstvo finansija, da je pokrenut postupak za popunu slobodnog radnog mjesta „Mlađi unutrašnji revizor“ i po okončanju postupka biće dostavljena potpuna informacija.

Ostali korisnici sredstva bužeta lokalne samouprave nijesu obavijestili Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka.

Preporučeno je opštinama Petnjica, Gusinje i Plav 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 2025. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opštine Petnjica, Gusinje i Plav nijesu obavijestile Ministarstvo finansija o realizaciji zaključaka do kraja 2025. godine.

## 3. UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

### 3.1. Upravljanje i unutrašnja kontrola – osnov za ocjenu

Ministarstvo finansija je kao osnov za ocjenu stanja upravljanja i unutrašnje kontrole u 2025. godini koristilo informacije iz godišnjih izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole<sup>3</sup>, evidencija koje vodi Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, kao i podatke koji su prikupljeni za potrebe određenih analiza.

U skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru rukovodilac subjekta dužan je da Ministarstvu dostavi godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole do kraja februara tekuće za prethodnu godinu.

Organi uprave izvještaj dostavljaju i nadležnom ministarstvu koje vrši nadzor nad njegovim radom, a državne agencije, fondovi, pravna lica koja se finansiraju iz budžeta države, odnosno budžeta jedinice lokalne samouprave, nezavisna regulatorna tijela, privredna društva i druga pravna lica u kojima država ili jedinica lokalne samouprave, direktno ili indirektno, ima većinski vlasnički udio, izvještaj dostavljaju i organu upravljanja.

Izuzetno, pravna lica iz oblasti obrazovanja, zdravlja i rada koja se finansiraju iz budžeta Crne Gore, izvještaj dostavljaju samo nadležnom ministarstvu.

Navedeni izvještaji pružaju informacije Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola o trenutnom nivou razvoja, kao i u kojim oblastima je potrebno unapređenje.

Izvještaji koji se dostavljaju pripremaju se u skladu sa novom metodologijom koja je propisana Pravilnikom o metodologiji za samoocjenu unutrašnje kontrole, sadržaju i obrascu godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole i načinu izvještavanja ("Službeni list Crne Gore", br. 15/26). Ključna

---

<sup>3</sup> Pravilnik o metodologiji za samoocjenu unutrašnje kontrole, sadržaju i obrascu godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole i načinu izvještavanja („Službeni list Crne Gore", br. 15/26).

izmjena odnosi se na obavezu subjekata da prethodno sprovedu samoocjenu, čime se odgovornost za dostavljene odgovore raspoređuje na lica neposredno zadužena za pojedinačne poslovne procese i oblasti.

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

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola poslao je na adresu 170 subjekata javnog sektora (97 korisnika sredstava budžeta Crne Gore<sup>4</sup>, 25 korisnika sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave, 6 nezavisnih regulatornih tijela i 42 privredna društva) podsjetnik na obavezu dostavljanja godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola za 2025. godinu. Izvještaj je dostavilo 86% subjekata što je za **9% manje** nego prethodne godine, pri čemu u obzir treba uzeti činjenicu da se od ove godine, u skladu sa novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u subjektima javnog sektora, povećao broj subjekata koji su u obavezi da dostave izvještaj Ministarstvu finansija<sup>5</sup>. Što se tiče privrednih društava, njih 88% je postupilo u skladu sa zakonskom obavezom i dostavilo godišnji izvještaj Ministarstvu finansija.

Podaci o dostavljenim izvještajima dati su u Tabeli 2, a detaljan spisak dat je u Prilogu 1.

*Tabela 2. Podaci o dostavljenim izvještajima*

	<b>Obveznici po Zakonu</b>	<b>Nije dostavilo</b>	<b>Dostavilo</b>
<b>Ministarstva</b>	25	1	24
<b>Organi uprave</b>	23	1	22
<b>Državni organi</b>	5	0	5
<b>Fondovi</b>	6	2	4
<b>Državne agencije</b>	7 <sup>6</sup>	1	6
<b>Nezavisna regulatorna tijela</b>	6	1	5

<sup>4</sup> Ministarstvo finansija je prilikom pripreme ovog izvještaja u dijelu koji se odnosi na upravljanje i unutrašnje kontrole poslalo podsjetnike direktnim korisnicima sredstava budžeta Crne Gore prepoznatim Zakonom o budžetu Crne Gore za 2025. godinu. Podsjetnici nijesu poslani korisnicima budžeta Crne Gore kao što su: savjeti, komisije i druga radna tijela.

<sup>5</sup> Državne agencije, Državna revizorska institucija, Sudski savjet, Tužilački savjet, Ustavni sud, Skupština Crne Gore, Zaštitnik ljudskih prava i sloboda, nezavisna regulatorna tijela i privredna društva u kojima država ima većinski vlasnički udio, kao i javne ustanove: Apotekarska ustanova Crne Gore-Montefarm, Institut za javno zdravlje, Centar za očuvanje i razvoj kulture manjina.

<sup>6</sup> Agencija za nacionalnu bezbjednost je, imajući u vidu njenu specifičnost u pogledu zaštite podataka, dostavila Ministarstvu finansija obavještenje da je sačinjen i usvojen izvještaj.

<b>Sudstvo i tužilaštvo</b>	3	0	3
<b>Javne ustanove</b>	22	4	18
<b>Ostali korisnici budžeta Crne Gore</b>	6	1	5
<b>Jedinice lokalne samouprave</b>	25	6	19
<b>Privredna društva u kojim država ima većinski vlasnički udio</b>	42	5	37
<b>UKUPNO:</b>	170	23	147

### 3.2. Trenutno stanje u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola

Efikasno upravljanje i uspostavljen sistem unutrašnjih kontrola predstavljaju osnov za zakonito, transparentno i odgovorno poslovanje svakog subjekta u javnom sektoru. Kroz jasno definisane nadležnosti, dužnosti i odgovornosti, upravljanje rizicima, interna pravila, kontrolne mehanizme i praćenje obezbjeđuje se ostvarivanje postavljenih ciljeva subjekta uz pravilno korišćenje resursa.

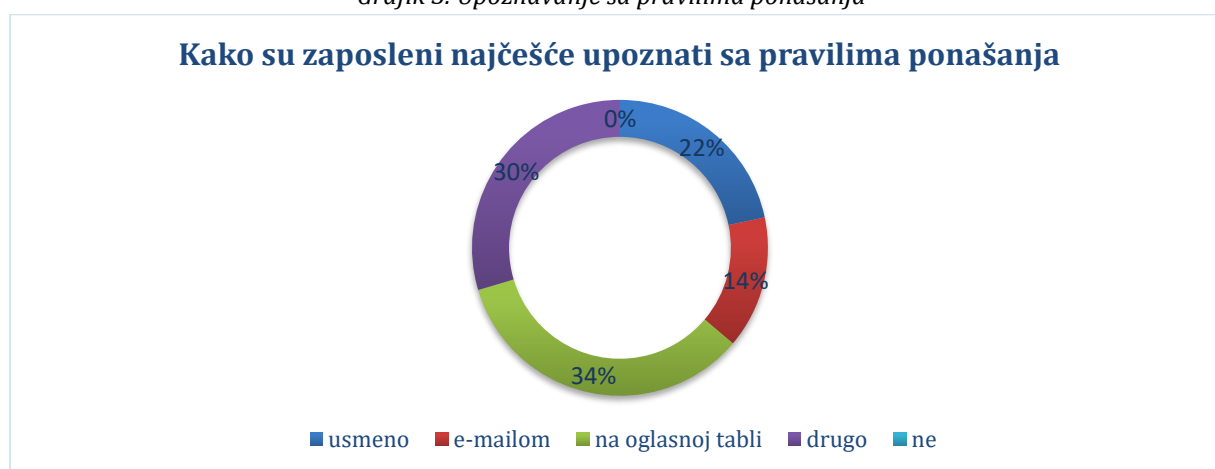
Novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, kao i Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora ("Službeni list CG", br. 120/2025) značajno je unaprijeđen regulatorni okvir za upravljanje i unutrašnju kontrolu. Naime, ovim propisima jasno su utvrđene dužnosti organa upravljanja za definisanje strateškog pravca i vršenje nadzora, kao i dužnosti rukovodilaca za sprovođenje strategija i realizaciju ciljeva, upravljanje rizicima i uspostavljanje i sprovođenje unutrašnje kontrole. Sistem unutrašnjih kontrola ima značajnu ulogu u jačanju odgovornosti rukovodećih struktura i unapređenju ukupnog procesa odlučivanja i upravljanja. Njihova svrha nije samo kontrola usklađenosti sa propisima, već i stvaranje okruženja u kojem se poslovi obavljaju na ekonomičan, efikasan i djelotvoran način.

U nastavku je dat pregled trenutnog stanja kod korisnika sredstava budžeta Crne Gore, budžeta jedinica lokalne samouprave i nezavisnih regulatornih tijela (u daljem tekstu: institucija), dok je pregled za privredna društva dat u posebnom odjeljku.

### 3.2.1. Organizaciona kultura

Organ upravljanja, odnosno rukovodilac subjekta dužan je kreirati kulturu u subjektu koja oslikava njegove osnovne vrijednosti: uvjerenja, stavove i željena ponašanja. Dobra organizaciona kultura znači da su pravila poznata, primjenjiva, dokumentovana i podržana primjerom rukovodstva. Rezultati upitnika ukazuju na visok stepen formalizacije etičkih standarda. Očekivana, kao i neprihvatljiva pravila ponašanja utvrdilo je 94% institucija, a svoje zaposlene sa pomenutim pravilima najčešće upoznaju na tradicionalan način - putem oglasne table i usmeno. Takođe, kako bi se obezbijedilo da se pomenuta pravila poštuju u praksi, 88% institucija je uspostavilo sistem za prijavljivanje i procesuiranje u slučaju kršenja pravila.

Grafik 3. Upoznavanje sa pravilima ponašanja



### 3.2.2. Upravljanje nepravilnostima

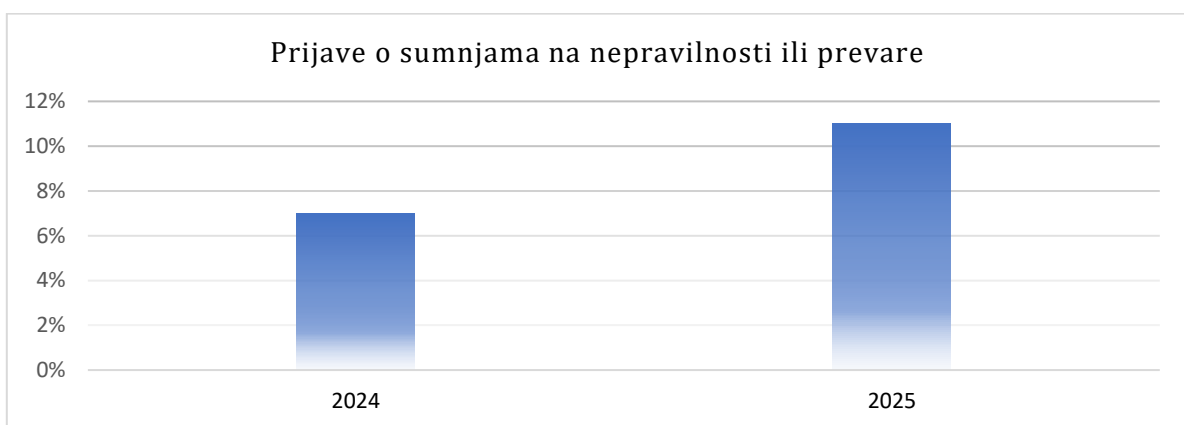
Upravljanje nepravilnostima predstavlja važan segment upravljanja i unutrašnjih kontrola, jer pravovremeno prepoznavanje, prijavljivanje i otklanjanje nepravilnosti doprinosi jačanju integriteta subjekta i unapređenju ukupnog sistema unutrašnjih kontrola.

Novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisano je da je radi sprečavanja rizika od nepravilnosti i prevara organ upravljanja, odnosno rukovodilac subjekta dužan da uspostavi sistem za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevaru u skladu sa zakonom kojim se uređuje sprečavanje korupcije. Naime, Zakonom o sprečavanju korupcije ("Službeni list CG", br. 54/2024 i 41/2026) proširen je obuhvat termina nepravilnosti, pa su se samim tim i stvorili uslovi da umjesto dosadašnje paralelne prakse (određivanje lica za prijem obavještenja o sumnjama na nepravilnosti i lica za prijem prijava zviždača) to bude jedinstven proces na nivou subjekta. Na ovaj način stvoreni su uslovi za jednostavnije funkcionisanje ovog sistema.

U cilju jačanja sistema unutrašnjih kontrola i sprečavanja rizika od nepravilnosti i prevara, većina institucija uspostavila je mehanizme za upravljanje nepravilnostima i prevarama, pri čemu 84% institucija tvrdi da je internim pravilom uredilo ovu oblast, što je značajan podatak imajući u vidu da je to bila i jedna od obaveza kojom su korisnici sredstava budžeta bili zaduženi zaključcima Vlade Crne Gore.

Dodatno, 98% institucija je navelo da su zaposleni informisani o tome kome i na koji način mogu prijaviti sumnje na nepravilnosti i prevare. Prema podacima iz upitnika, u 12% institucija su podnijete takve prijave, što je za 5% više nego prošle godine. Rast broja prijava može se posmatrati kao pokazatelj blagog pomaka u razvoju organizacione kulture koja podstiče blagovremeno ukazivanje na potencijalne nepravilnosti.

*Grafik 4. Prijavljivanje nepravilnosti i prevara*



Istovremeno, rezultati ukazuju da i dalje postoje određeni izazovi koji mogu uticati na spremnost zaposlenih da prijave uočene nepravilnosti. Najčešće uzroke za neprijavljivanje nepravilnosti i prevara zaposleni vide u:

- strahu od posljedica kao što su gubitak posla, premještanje na lošiju poziciju, pritisci, izolacija, mobing,
- zloupotrebi propisa,
- narušavanju međuljudskih odnosa u kolektivu,
- povjerenju da će rukovodstvo samo uočiti nepravilnosti, kao i
- nedovoljnoj informisanosti.

S tim u vezi, kada redovna linija prijavljivanja ne funkcioniše (npr. u situacijama kada je nadređeni potencijalno povezan sa nepravilnošću ili kada zaposleni nemaju povjerenje u uspostavljeni mehanizam za prijavljivanje), neophodno je uspostaviti alternativni kanal za prijavljivanje, što je do sada učinilo samo 36% institucija.

### ***3.2.3. Nezavisno vršenje nadzora***

Organ upravljanja je dužan da na stručan, nezavisan i objektivan način vrši nadzor nad poslovanjem subjekta. To uključuje kontinuiranu komunikaciju sa zainteresovanim stranama u subjektu i van subjekta radi praćenja sprovođenja strategije, ostvarenih rezultata, korišćenja resursa, usklađenosti poslovanja, kao i upravljanje rizicima i efektivnost unutrašnje kontrole.

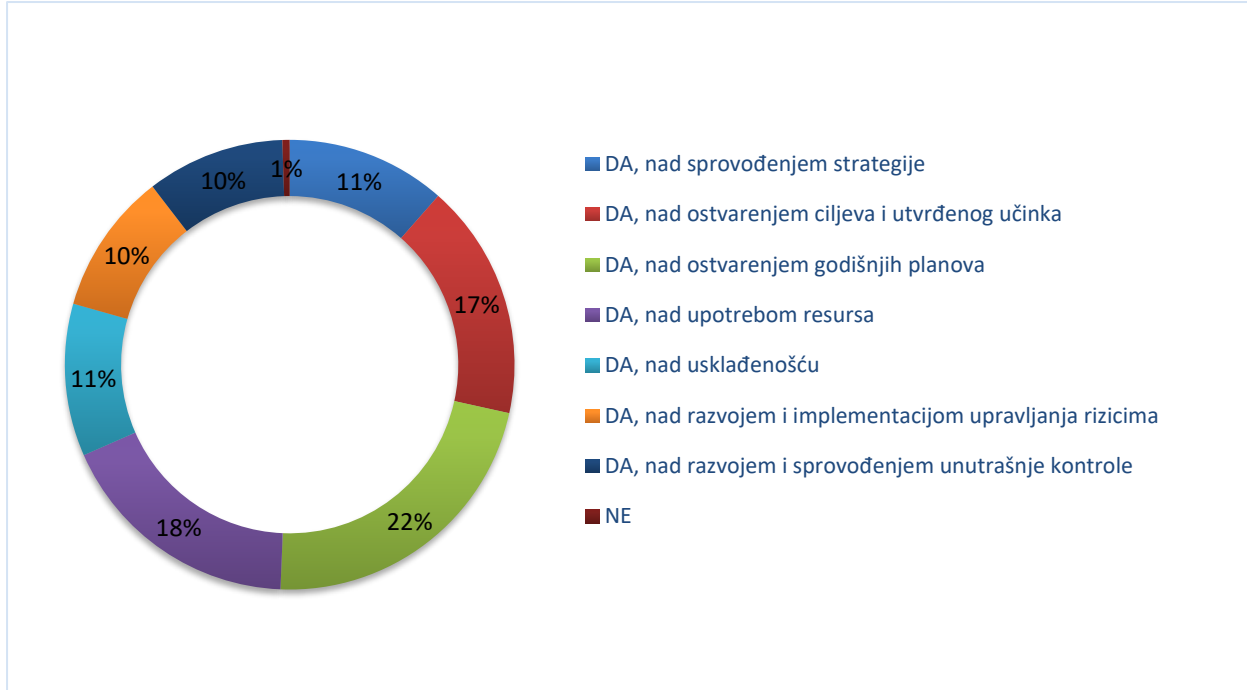
Prikupljeni podaci ukazuju da je funkcija nadzora u značajnoj mjeri uspostavljena u državnoj upravi. Naime, sva ministarstva koja su dostavila godišnji izvještaj navela su da organu uprave nad čijim radom vrše nadzor daju dokumentovane smjernice za rad u skladu sa Zakonom o državnoj upravi. Sa tom tvrdnjom saglasno je 76% organa uprave nad čijim radom nadzor vrši ministarstvo. Sa druge strane, prema podacima iz upitnika 90% organa uprave smatra da su zahtjevi za informacijama od strane ministarstva dovoljno jasni. Navedeno ukazuje na relativno visok nivo usklađenosti, međusobne saradnje i komunikacije između ministarstava i organa uprave.

Nadzor nad privrednim društvima uključuje praćenje i analizu finansijskih planova, planova rada, izvještaja o radu i finansijskih izvještaja većine privrednih društava od strane Ministarstva finansija i nadležnih resornih ministarstava. Ministarstvo finansija sprovodi godišnju ekonomsko-finansijsku analizu učinka privrednih društava na osnovu njihovih finansijskih izvještaja i kontinuirano prati i izvještava o fiskalnim rizicima koji proizilaze iz poslovanja. Transparentnost se dodatno osnažuje održavanjem javnog registra privrednih društava, objavljenog na web stranici Ministarstva finansija.

Što se tiče lokalnog nivoa, svi subjekti koji su dostavili izvještaj naveli su da je utvrđeno koja organizaciona jedinica vrši nadzor nad pravnim licima u kojima jedinica lokalne samouprave ima većinski vlasnički udio.

U institucijama se nadzor nad aktivnostima organizacionih jedinica u najvećoj mjeri vrši kroz praćenje ostvarenja godišnjih planova i ciljeva/učinka i upotrebe resursa, što pokazuje da je fokus na operativnosti i rezultatima. Međutim, u oblastima usklađenosti, upravljanja rizicima i unutrašnje kontrole rezultati nadzora su najniži, što ukazuje da institucije moraju dodatno da ojačaju ovu funkciju.

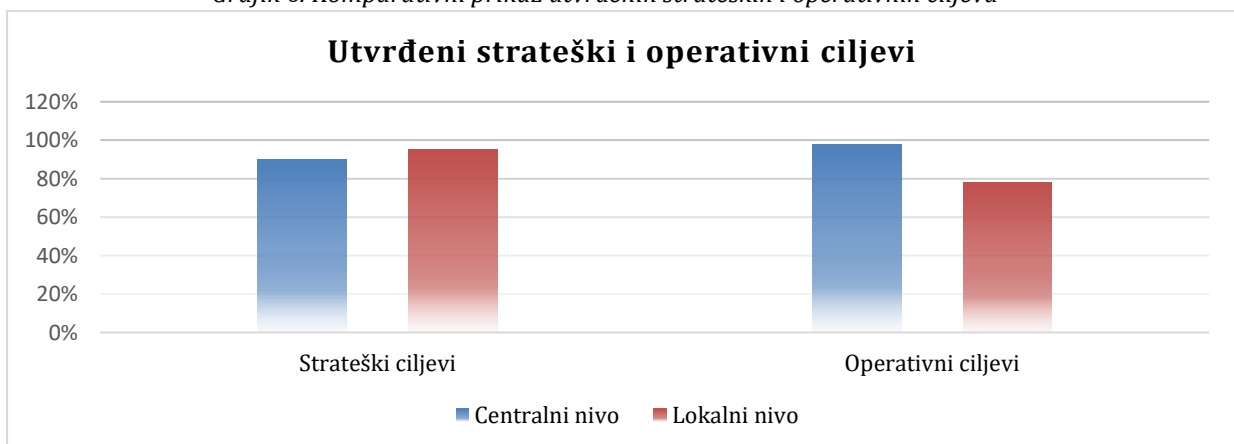
Grafik 5. Odgovori na pitanje da li se vrši nadzor nad aktivnostima iz nadležnosti organizacionih jedinica



### 3.2.4. Utvrđivanje ciljeva

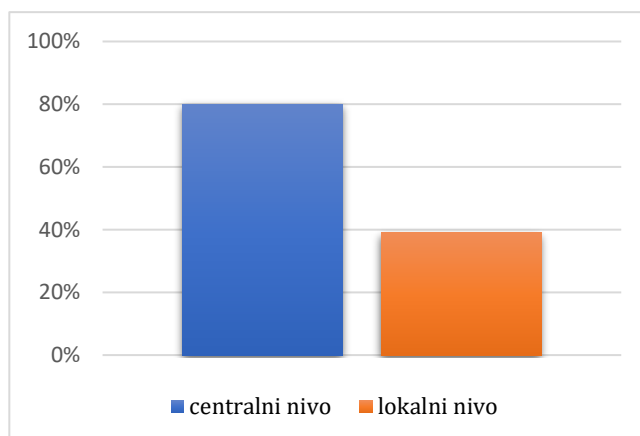
Shodno Zakonu o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru rukovodilac subjekta odgovoran je za ostvarivanje ciljeva subjekta i upravljanje resursima na zakonit, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Dodatno, Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora propisano je da rukovodilac subjekta treba da definiše specifične, mjerljive, vremenski određene i realne strateške ciljeve u strategijama, indikatore za mjerenje uspješnosti ostvarenih ciljeva, kao i operativne ciljeve u godišnjim planskim dokumentima (godišnji plan, program rada, plan rada i sl.) na nivou subjekta i po organizacionim jedinicama, a koji moraju biti usklađeni sa strateškim ciljevima.

Grafik 6. Komparativni prikaz utvrđenih strateških i operativnih ciljeva



Da je strateško planiranje u velikoj mjeri prisutno pokazuje činjenica da je 91% institucija navelo da ima utvrđene strateške ciljeve. Takođe, prema odgovorima iz upitnika, zaposleni su u velikoj mjeri upoznati sa strateškim ciljevima institucije, što ukazuje na visok nivo transparentnosti i komunikacije unutar institucija. Dominantno usmeno informisanje sugerira da postoji snažna interna komunikacija, ali treba obezbijediti veće formalizovanje procesa (npr. kroz e-mail obavještenja, interne portale ili dokumentovane sastanke) kako bi se osiguralo da svi zaposleni imaju jednaku dostupnost i razumijevanje strateških prioriteta. Institucije takođe pokazuju dobru praksu uključivanja zaposlenih u pripremu strategije, što doprinosi zajedničkoj odgovornosti za ostvarenje ciljeva. Što se tiče operativnih ciljeva 95% institucija je navelo da su oni utvrđeni za godinu izvještavanja. Međutim, samo dvije trećine navodi da postoji dokumentovani trag da se ciljevi koriste kao osnova za raspodjelu resursa.

Grafik 7. Utvrđeni indikatori za ostvarenje ciljeva



Osim ciljeva, subjekti su u skladu sa Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora dužni da utvrde indikatore za mjerenje uspješnosti ostvarenih ciljeva. To je učinilo 80% institucija na centralnom i samo 39% na lokalnom nivou. Iako indikatori omogućavaju praćenje i procjenu jesu li strateški i operativni ciljevi ostvareni, odnosno jesu li planirane aktivnosti sprovedene i

šta se njima "isporučuje", upoređivanje ostvarenih rezultata utvrđenim ciljevima sprovodi 49% institucija, dok je kod 16% njih ovaj mehanizam djelimično uspostavljen.

### 3.2.5. Organizaciona struktura, dužnosti i ovlašćenja za ostvarivanje ciljeva

Organizaciona struktura predstavlja osnovni okvir koji omogućava efikasno planiranje, sprovođenje, kontrolu i ostvarivanje ciljeva subjekta. Njena uloga ogleda se u jasnom definisanju odgovornosti, nadležnosti i međusobnih odnosa unutar subjekta, čime se obezbjeđuje koordinisano funkcionisanje svih organizacionih jedinica. U tom kontekstu, rukovodstvo ima ključnu odgovornost da precizno utvrdi dužnosti i ovlašćenja svih zaposlenih, kako bi se osigurala uspješna realizacija postavljenih ciljeva, nesmetano odvijanje procesa i efikasno izvršavanje pojedinačnih aktivnosti. U praksi se za tu svrhu koriste različiti alati za raspodjelu uloga i odgovornosti, među kojima posebno mjesto zauzima RASCI matrica. RASCI matrica omogućava jasno definisanje dužnosti/aktivnosti,

nosilaca aktivnosti, odgovornih lica, pružalaca podrške, konsultovanih strana i lica koja je potrebno informisati o toku realizacije aktivnosti.

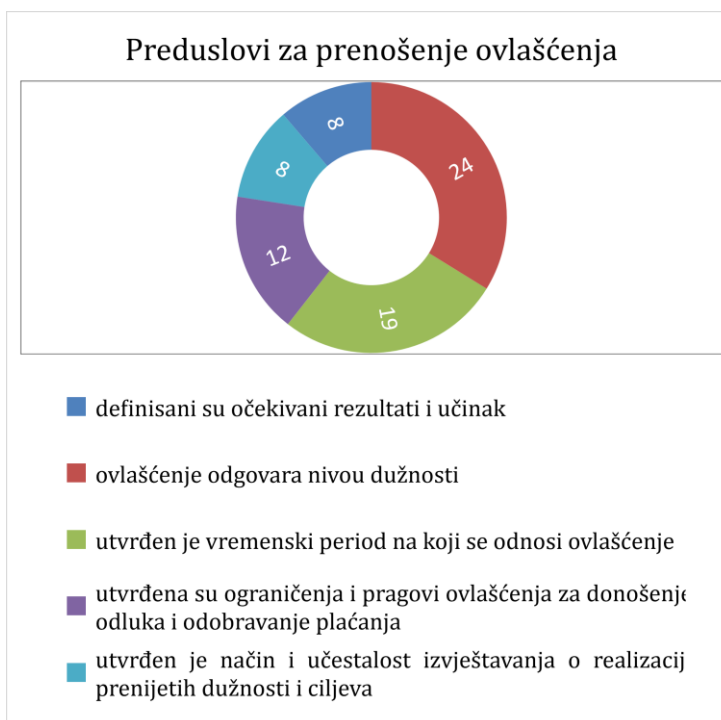
S tim u vezi, Vlada je nakon razmatranja Informacije o upravljačkoj odgovornosti zadužila ministarstva da izrade RASCI matricu i da o tome izvijeste Ministarstvo finansija. Međutim, podaci pokazuju da je njena primjena još uvijek ograničena, s obzirom na to da ju je samo šest ministarstava donijelo, dok je dodatnih četiri navelo da će je donijeti do kraja II kvartala 2026. godine.

Veća primjena ovakvih alata mogla bi doprinijeti jasnijem razgraničenju odgovornosti, boljoj koordinaciji između organizacionih jedinica i efikasnijem upravljanju procesima, posebno u oblastima koje uključuju veći broj učesnika i međusobno povezanih aktivnosti. Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisano je da, radi jačanja odgovornosti za ostvarivanje ciljeva subjekta, odnosno organizacionih jedinica, rukovodilac subjekta treba, tamo gdje je primjenjivo u skladu sa zakonom, rješenjem da prenese ovlašćenja na rukovodioce organizacionih jedinica ili druge zaposlene u subjektu za donošenje odluka i upravljanje resursima iz nadležnosti organizacionih jedinica. Na osnovu dostavljenih podataka od strane ministarstava utvrđeno je da je 56% ministarstava prenijelo ovlašćenja.

Prenošenjem ovlašćenja povećava se povjerenje, odgovornost za ostvarivanje ciljeva i transparentnost u radu subjekta. Međutim, nivo samostalnosti koji će biti dodijeljen rukovodiocima organizacionih jedinica zavisi od odluke rukovodioca subjekta, kao i od procjene njihovih kompetencija i složenosti poslova.

Samim tim, i ovlašćenja koja se prenose rukovodiocima organizacionih jedinica istog nivoa neće biti ista. Da bi delegiranje bilo efikasno, potrebno je ispuniti određene uslove, a rezultati iz upitnika ukazuju na to da se oni djelimično ispunjavaju. Najveća pažnja poklanja se usklađenosti ovlašćenja sa nivoom dužnosti, dok su očekivani rezultati, izvještavanje i pragovi ograničenja u manjem broju slučajeva definisani. To ukazuje na potrebu za standardizacijom delegiranja, kako bi sva rješenja imala ključne informacije kao

Grafik 8. Ispunjenost preduslova za prenošenje ovlašćenja



što su: koja ovlaštenja se prenose, koje rezultate treba ostvariti i u kom roku, pragove ograničenja i obavezu izvještavanja. Time bi se osigurala veća transparentnost, odgovornost i kontrola nad prenesenim ovlaštenjima.

S obzirom da je jedan od ključnih ciljeva Strategije reforme javne uprave i Programa reformi upravljanja javnim finansijama, kao i zahtjeva Evropske komisije puna implementacija upravljačke odgovornosti, Ministarstvo finansija je kontinuirano radilo na ispunjavanju utvrđenih obaveza. U cilju jačanja svijesti o značaju ovog koncepta preduzete su sljedeće aktivnosti:

- ✓ Održana je dvodnevna konferencija na temu: Upravljačka odgovornost i delegiranje ovlaštenja u okviru IPA projekta EU4PFM, za predstavnike visoko rukovodnog kadra i unutrašnje revizije;
- ✓ U saradnji sa Upravom za ljudske resurse održana je obuka, u skladu sa Programom obuke za sticanje znanja, vještina i sposobnosti u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru, za predstavnike korisnika sredstava budžeta države i jedinica lokalne samouprave na temu: Upravljačka odgovornost;
- ✓ Pripremljena je Informacija o upravljačkoj odgovornosti u javnoj upravi sa mapom puta, koja je usvojena na Vladi 16. oktobra 2025. godine.

Ministarstvo finansija je pripremila Smjernice o upravljačkoj odgovornosti koje su usvojene 31. marta 2026. godine. Pomenute Smjernice imaju za cilj promociju i jačanje svijesti o važnosti upravljačke odgovornosti i delegiranja ovlaštenja, unapređenje organizacionih praksi i razvoj alata za jasnije definisanje uloga i odgovornosti, uključujući i primjenu RASCI matrica.

### ***3.2.6. Upravljanje ljudskim resursima***

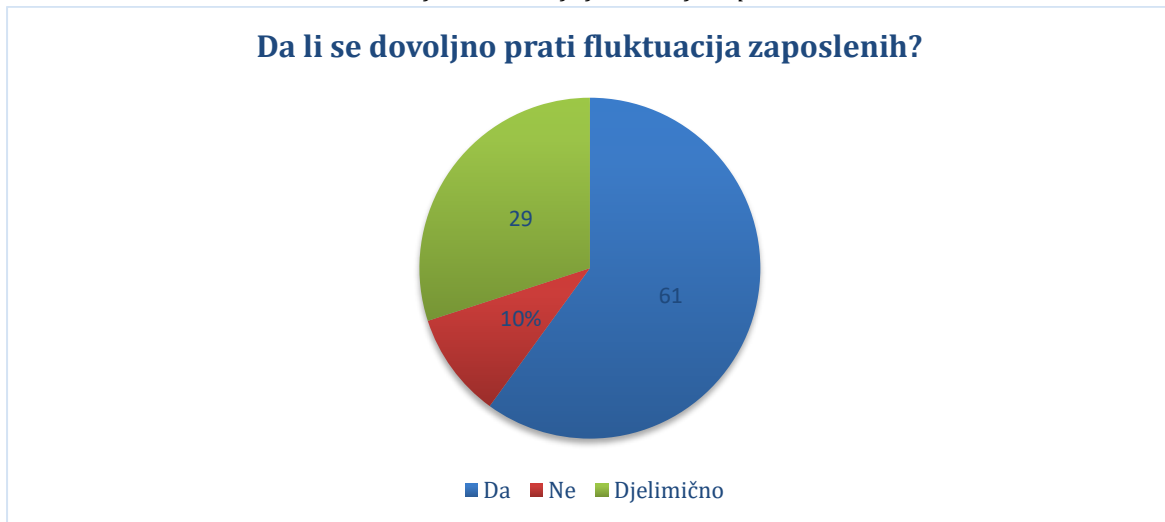
Upravljanje ljudskim resursima predstavlja jedan od ključnih faktora uspješnog funkcionisanja i razvoja svakog subjekta. Zbog toga je od posebnog značaja stvaranje podsticajnog radnog okruženja u kojem zaposleni imaju mogućnost da unapređuju svoja znanja i vještine, razvijaju svoje potencijale i aktivno doprinose ostvarivanju ciljeva subjekta.

U tom smislu, upravljanje ljudskim resursima uključuje: donošenje strategije upravljanja ljudskim resursima, zapošljavanje kompetentnih zaposlenih, usmjeravanje (kroz politike i interna pravila koja se redovno ažuriraju), analizu radnog opterećenja, planiranje i sprovođenje obuka, mjerenje učinka, kao i donošenje planova zamjene za ključne pozicije, što je prema odgovorima iz upitnika djelimično postignuto.

Naime, samo četvrtina institucija vrši analizu radnog opterećenja zaposlenih, što ukazuje da se raspodjela poslova često ne zasniva na sistematskoj analizi kapaciteta, obima posla

i ciljeva. Ipak, pohvalno je da više od pola institucija (61%) prati i analizira fluktuaciju zaposlenih i na taj način ima određeni uvid u kretanje kadrova i informacije o radnom opterećenju, motivaciji, uslovima rada, rukovođenju ili mogućnostima profesionalnog razvoja.

Grafik 9. Praćenje fluktuacije zaposlenih



Institucije posebnu pažnju moraju posvetiti kontinuiranom unapređenju znanja zaposlenih. Zbog toga je potrebno donijeti Plan obuka koji treba da bude zasnovan na analizi potreba, ciljevima subjekta, procjeni rizika, rezultatima ocjenjivanja i promjenama u propisima ili procesima. Posmatrano zajednički na centralnom i lokalnom nivou, 70% institucija nije donijelo plan za usavršavanje zaposlenih, što je na približno istom nivou kao i prethodne godine.

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

U cilju rješavanja navedenih izazova, Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisana je obaveza da se rukovodioci i lica zadužena za pružanje stručne podrške za upravljanje rizicima i sprovođenje unutrašnje kontrole stručno usavršavaju u oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnje kontrole. Stručno usavršavanje vrši se na osnovu:

- 1) programa obuke iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola, koje utvrđuje Ministarstvo u saradnji sa organom uprave nadležnim za upravljanje ljudskim resursima koji ga sprovodi, i
- 2) učešća na obukama koje organizuju druge nacionalne i međunarodne strukovne organizacije.

S obzirom da je stručno usavršavanje sad zakonska obaveza, očekuje se u narednom periodu veća prisutnost ovih lica na obukama.

### 3.2.7. Upravljanje rizicima

Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora („Sl. list CG” br. 120/25) unaprijeđen je metodološki okvir za upravljanje rizicima. Metodologija definiše opšte principe i zahtjeve za implementaciju upravljanja rizicima u subjektima javnog sektora, uloge i odgovornosti rukovodilaca i zaposlenih za upravljanje rizicima, kao i korake u procesu upravljanja rizicima. Njena primjena doprinijeće jačanju sposobnosti da se na sistematičan način prepoznaju, razumiju, prilagode i iskoriste izazovi i prilike pri donošenju odluka, utvrđivanju strateškog pravca, ciljeva i svakodnevnog poslovanja.

Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisano je da subjekti moraju donijeti politiku upravljanja rizicima. Politika predstavlja temeljni dokument kojim se definišu pravila za identifikaciju, procjenu, praćenje i kontrolu rizika. Osim politike upravljanja rizicima, subjekti treba da donesu i interno pravilo za upravljanje rizicima, koje predstavlja operativni dokument kojim se politika primjenjuje u praksi. Ovi dokumenti omogućavaju da upravljanje rizicima ne bude samo formalna aktivnost, već sastavni dio planiranja, donošenja odluka i praćenja ostvarivanja ciljeva subjekta.

Imajući u vidu da je novi metodološki okvir za upravljanje rizicima nedavno usvojen, rezultati upitnika iz godišnjih izvještaja, prema kojima 39% institucija ima usvojenu politiku upravljanja rizicima, a 37% interno pravilo, mogu se posmatrati kao dobra početna osnova za uspostavljanje sistematičnog i dosljednog upravljanja rizicima u institucijama.

Identifikacija i analiza rizika predstavljaju ključne korake u procesu upravljanja rizicima, jer podrazumijevaju sistematično prepoznavanje događaja i okolnosti koji mogu uticati na ostvarivanje ciljeva subjekta. Samim tim predstavljaju i osnovu za procjenu vjerovatnoće njihovog nastanka i mogućeg uticaja, kao i za utvrđivanje tretmana rizika. Registar rizika kao osnovni alat za evidentiranje i praćenje rizika uspostavilo je 93% institucija što ukazuje na visok stepen formalne uspostavljenosti ovog procesa. Podaci pokazuju da je dokumentovana analiza rizika, sprovedena u skladu sa metodologijom, prisutna kod 43% institucija, a da je u 92% institucija potvrđeno učešće rukovodilaca organizacionih jedinica u procjeni rizika. Navedeno pokazuje napredak u ovoj oblasti i potvrđuje da je odgovornost za upravljanje rizicima u značajnoj mjeri prepoznata i prihvaćena na svim nivoima rukovođenja.

Analiza odgovora pokazuje i da su rizici češće identifikovani i procijenjeni u odnosu na operativne nego na strateške ciljeve. Takav rezultat je razumljiv imajući u vidu da su

operativni procesi neposredno povezani sa svakodnevnim aktivnostima subjekata i lakše prepoznatljivi nosiocima procesa.

Grafik 10. razmatranje informacija o rizicima



Podatak da 66% institucija razmatra informacije o rizicima pri strateškom planiranju, uz dodatnih 18% koji to čine djelimično, potvrđuje da se rizici u značajnoj mjeri povezuju sa procesom planiranja.

S obzirom da rizici ne treba da budu posmatrani samo kroz registar rizika, već kao izvor informacija koji rukovodstvu pomaže da realnije planira ciljeve i procijeni ograničenja,

korišćenje informacija o rizicima u procesu planiranja i donošenja odluka predstavlja važan pokazatelj zrelosti upravljanja rizicima.

Takođe, pozitivno je i to što 62% institucija prilikom procjene rizika razmatra i rizike od prevare. Navedeno ukazuje da je prepoznat značaj procjenjivanja ovih rizika i preduzimanja preventivnih mjera. U prilog tome govori i podatak da većina njih primjenjuje preventivne mjere za sprečavanje sukoba interesa, najčešće kroz potpisivanje izjava i obuke zaposlenih. Navedeno ukazuje da postoji svijest o eventualnim posljedicama ostvarenja rizika ukoliko se preventivne mjere ne preduzimaju.

Kada je riječ o svakodnevnom upravljanju, podaci ukazuju da se institucije u najvećoj mjeri oslanjaju na registar rizika, što je pozitivna praksa. Međutim, ostali izvori informacija (portfolio pregled, izvještaji o incidentima i tretmanu rizika) se koriste vrlo rijetko. To ukazuje na nedovoljnu integraciju upravljanja rizicima pa dalji razvoj ovog segmenta treba usmjeriti ka tome da se informacije iz registra rizika, planova tretmana rizika, izvještaja o realizaciji mjera i eventualnih incidenata redovno koriste u praćenju poslovnih procesa, raspodjeli resursa i donošenju upravljačkih odluka.

Podaci o rizicima koji su se ostvarili i zahtjevali hitno rješavanje pokazuju da je 10% institucija prijavilo takve rizike u godini izvještavanja, dok je 90% njih navelo da nije bilo ostvarenih rizika koji su zahtjevali hitno rješavanje. Ovako nizak procenat može upućivati na relativno stabilno poslovno okruženje, ali ga je potrebno posmatrati i u kontekstu razvijenosti mehanizama za praćenje i izvještavanje o rizicima i incidentima.

S obzirom na relativno kratak period od donošenja novog metodološkog pristupa, ovaj rezultat ukazuje da je proces implementacije u toku. Dalji razvoj upravljanja rizicima trebalo bi da bude usmjeren na integraciju upravljanja rizicima u sve aktivnosti i procese subjekta, kako na strateškom tako i na operativnom nivou, kao i da u njega budu

uključene sve zainteresovane strane. Zbog toga je potrebno da svi subjekti donesu plan unapređenja upravljanja rizicima kojim će prepoznati aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se dostigao željeni nivoa zrelosti upravljanja rizicima.

### **3.2.8. Interna pravila kao podrška kontrolnim aktivnostima**

Politike i interna pravila predstavljaju osnovu za sprovođenje kontrolnih aktivnosti. Jasno definisana pravila obezbeđuju dosljednu primjenu kontrola, smanjuju rizik od grešaka i nepravilnosti i doprinose efikasnom sprovođenju procesa.

U poređenju sa prethodnim izvještajnim periodom, u kojem je takođe evidentiran visok nivo formalizacije poslovnih procesa kroz interna pravila, zadržan je pozitivan trend razvoja kontrolnih aktivnosti i jačanja normativnog okvira, što potvrđuje podatak da je 97% institucija donijelo interna pravila za ključne poslovne procese. Dodatno, 95% institucija je navelo da se interna pravila primjenjuju u praksi, što potvrđuje da su uspostavljene kontrole u značajnoj mjeri integrisane u svakodnevno poslovanje i sprovođenje poslovnih procesa.

Istovremeno, 48% institucija je navelo da sprovodi određene kontrolne aktivnosti koje nijesu formalno propisane internim pravilima. Ovaj procenat treba posmatrati i u kontekstu razlika između institucija u pogledu veličine, broja zaposlenih, raspoloživih resursa i složenosti poslovnih procesa, što može uticati na potrebu uspostavljanja dodatnih kontrola. Ovakav rezultat ukazuje na nastojanje institucija da kroz dodatne kontrolne mehanizme odgovore na specifične operativne rizike i potrebe poslovanja.

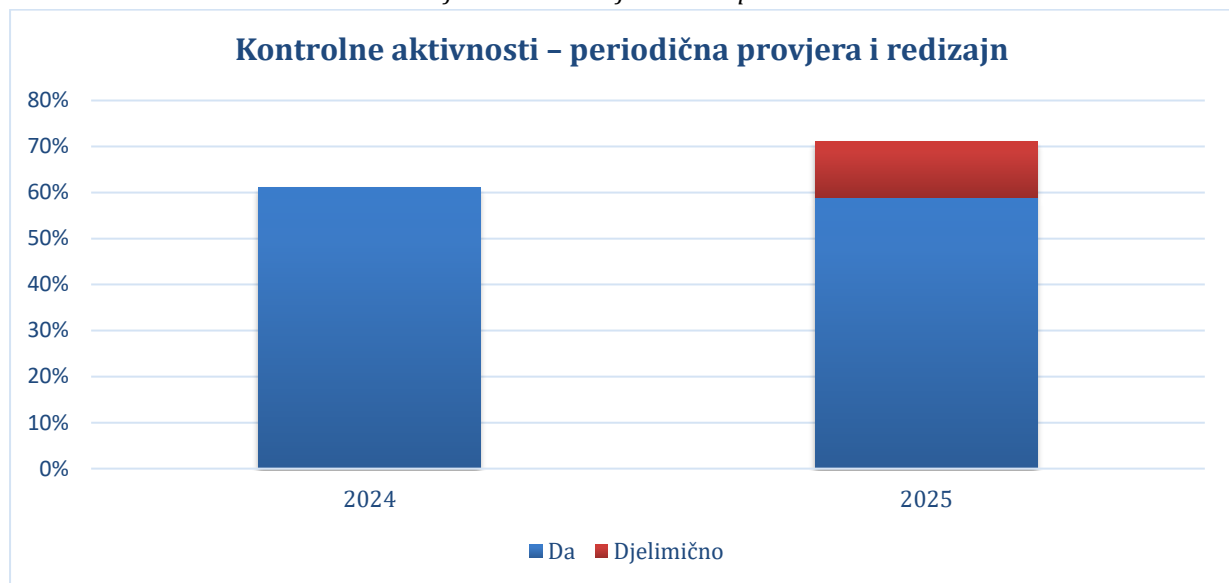
Razdvajanje ovlašćenja i ograničavanje pristupa predstavljaju važne kontrolne aktivnosti kojima se smanjuje rizik od grešaka, zloupotreba i neovlašćenog korišćenja resursa i informacija. Njihov cilj je da se ključne odgovornosti rasporede na više lica, a pristup sredstvima, podacima i informacionim sistemima ograniči na ovlašćene korisnike. Prema odgovorima iz godišnjeg izvještaja sistem dvojnog potpisa uspostavljen je kod 93% institucija, dok je njih 87% navelo da ima uspostavljena ograničenja pristupa resursima, aplikacijama i bazama podataka. Navedeni rezultati potvrđuju visok stepen uspostavljenosti mehanizama zaštite imovine, podataka i poslovnih procesa.

Međutim, u određenim situacijama redovne kontrolne aktivnosti nije moguće sprovesti na propisani način zbog organizacionih, kadrovskih ili drugih objektivnih okolnosti. U takvim slučajevima potrebno je uspostaviti odgovarajuće kompenzacione kontrole koje će obezbijediti kontinuitet procesa i ublažiti rizike koji mogu nastati usljed odstupanja od redovnih procedura. S tim u vezi, uočava se da 29% institucija ima definisan način postupanja u slučaju objektivne nemogućnosti sprovođenja kontrola. Ova oblast zahtijeva viši nivo organizacione zrelosti i proaktivno planiranje alternativnih kontrolnih mehanizama u cilju daljeg jačanja efikasnosti sistema unutrašnjih kontrola. Jačanje

kompenzacionih kontrola doprinijeće većoj otpornosti sistema i njegovom pouzdanijem funkcionisanju u situacijama kada redovne kontrolnih aktivnosti nije moguće sprovesti u punom obimu.

Periodično preispitivanje i redizajn kontrolnih aktivnosti sprovodi 71% institucija, što ukazuje na postojanje prakse prilagođavanja kontrola promjenama u poslovnim procesima, rizicima, propisima, nalazima revizije i stepenu digitalizacije. U odnosu na prethodnu godinu evidentan je napredak, kada je ovu praksu primjenjivalo 61% institucija.

Grafik 11. Ažuriranje internih pravila



Dokumentovanje aktivnosti i obezbjeđivanje revizorskog traga, na osnovu odgovora iz upitnika, obezbijeđeno je kod 67% institucija. Revizorski trag je važan za dokazivanje zakonitosti, pravilnosti, odgovornosti i efektivnosti sprovedenih kontrola, kao i za potrebe nadzora, unutrašnje revizije i eksternih provjera. Navedeni rezultat pokazuje da većina institucija prepoznaje značaj dokumentovanja kontrolnih aktivnosti, dok u narednom periodu treba dodatno jačati praksu sistematičnog obezbjeđivanja dokaza o sprovedenim kontrolama, odlukama, odobrenjima i preduzetim mjerama.

### 3.2.9. Razmjena informacija

Relevantne i kvalitetne informacije su neophodne za donošenja odluka, ali i kako bi se ocijenio i pratio učinak ili napredak u postizanju ciljeva i utvrdila odgovornost. Količina dostupnih informacija i osnovnih podataka može biti veća nego što je potrebno, zbog velikog broja izvora informacija i napretka u prikupljanju, obradi i čuvanju podataka. Iz tog razloga, razumijevanje zahtjeva za informacijama olakšava i usmjera rukovodstvo i druge zaposlene da identifikuju relevantne i pouzdane izvore informacija i osnovnih podataka.

Institucije godinama navode da prepoznaju značaj interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije za pravovremeno dostavljanje informacija zaposlenima i efikasno obavljanje poslova. Posebno je značajno da je 48% institucija, uz dodatnih 15% koji su to djelimično uredili, ovu oblast regulisalo internim pravilom, što predstavlja napredak od 15% u odnosu na prethodnu godinu i ukazuje na postepeno jačanje formalnog okvira za razmjenu informacija unutar subjekata.

Prema podacima iz upitnika, 84% institucija ocjenjuje da ima jasno definisane zahtjeve za informacijama, što pokazuje da kod većine njih postoji dobra osnova za razmjenu informacija o ciljevima i rizicima. Međutim, uočljiva je razlika između institucija na centralnom i lokalnom nivou, što je prikazano na grafiku 12.

Grafik 12. Razumljivost zahtjeva za informacijama



Takođe, 80% institucija je navelo da rukovodioci dobijaju informacije o raspoloživim sredstvima, što je važno za odgovorno planiranje i preuzimanje obaveza.

Dodatno, odgovori iz upitnika pokazuju da postoji razvijena praksa dokumentovane komunikacije. Naime, 72% institucija vodi zapisnike sa sastanaka sa zainteresovanim stranama, dok je 75% njih navelo da su uspostavljeni načini razmjene informacija o odlukama između organizacionih jedinica. Navedeno ukazuje na visok nivo koordinacije, saradnje i transparentnosti u institucijama.

Osim za donošenje odluka, informacije su ključne i za kvalitetno izvještavanje. Ono omogućava rukovodiocima da prate realizaciju ciljeva, raspoloživost sredstava, ostvarene rezultate i eventualna odstupanja u radu. Podatak da 82% institucija izrađuje izvještaje koji povezuju rezultate, ciljeve i utrošene resurse predstavlja ohrabrujući rezultat, jer pokazuje da se kod većine institucija razvija praksa povezivanja finansijskog i nefinansijskog učinka.

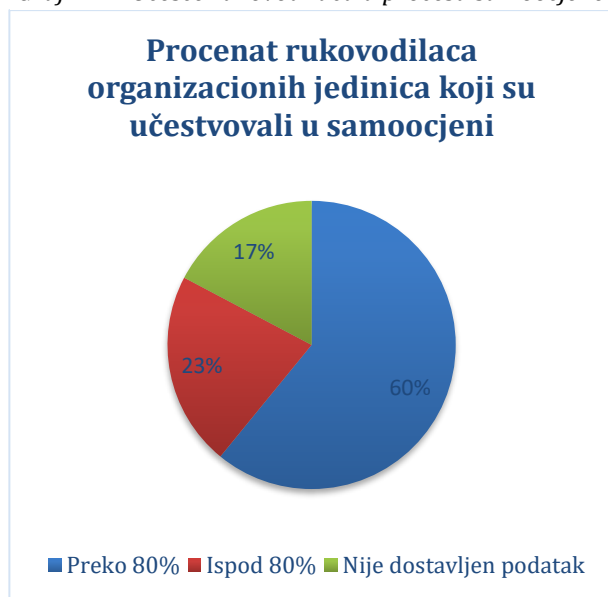
Eksterna komunikacija je važna za jačanje povjerenja javnosti i dostupnost informacija građanima, korisnicima usluga i drugim zainteresovanim stranama. Posebno pozitivan rezultat predstavlja podatak da 99% institucija obezbjeđuje transparentnost i blagovremenost informacija prema eksternim stranama, objavljujući ključne podatke na svojim web stranicama. Međutim, korisnički servis za direktnu razmjenu informacija ima 53% institucija, što ukazuje na potrebu daljeg razvoja kanala komunikacije i jačanja servisne orijentacije javnog sektora.

### 3.2.10. Praćenje

Svrha praćenja je da se ocijeni da su, u periodu za koji se posmatra unutrašnje kontrole uspostavljene i da su u funkciji ostvarenja ciljeva subjekta, kao i da li postoji prostor za dalje unapređenje. Svi zaposleni su, u određenoj mjeri, odgovorni za praćenje, a nivo odgovornosti zavisi od položaja koje zaposleni ima u subjektu.

Aktivnosti praćenja unutrašnje kontrole su uglavnom prisutne, najčešće kroz samoocjenu i kontinuirani monitoring, što pokazuje da većina institucija ima razvijene određene mehanizme za praćenje.

Grafik 13. Učešće rukovodilaca u procesu samoocjene



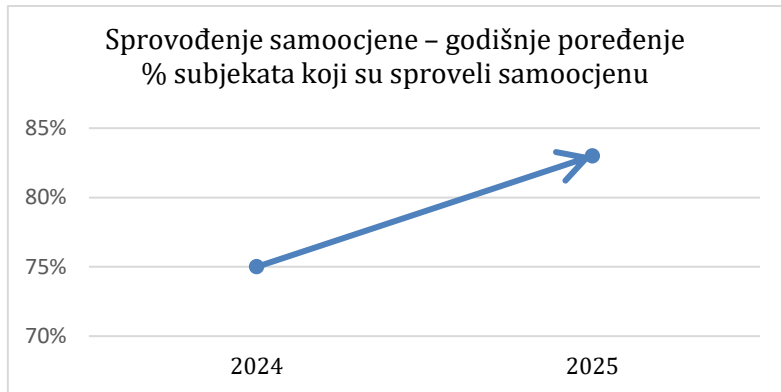
Pravilnikom o metodologiji za samoocjenu unutrašnje kontrole, sadržaju i obrascu godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole i načinu izvještavanja propisano je da, radi obezbjeđivanja validnosti i tačnosti godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, najmanje 80% rukovodilaca organizacionih jedinica treba da dostavi odgovore na pitanja iz upitnika o samoocjeni. Prema podacima iz godišnjih izvještaja, 60% institucija je navelo da je više od 80% rukovodilaca organizacionih

jedinica učestvovalo u procesu samoocjene. Kod 23% institucije procenat učešća bio je ispod propisanog praga, što je uglavnom povezano sa manjim brojem zaposlenih i specifičnostima organizacione strukture. Preostalih 17% korisnika nije dostavilo podatak o procentu učešća rukovodilaca organizacionih jedinica u samoocjeni. Sprovođenje samoocjene predstavljalo je jednu od obaveza utvrđenih zaključcima Vlade Crne Gore, što je dodatno doprinijelo jačanju svijesti o značaju ovog procesa i njegovoj dosljednijoj primjeni.

Dodatno, na osnovu rezultata sprovedene samoocjene potrebno je da subjekti pripreme plan za unapređenje unutrašnje kontrole, kojim će definisati aktivnosti koje treba preduzeti radi otklanjanja identifikovanih slabosti tokom sprovedene samoocjene, kao i slabosti uočene od strane drugih pružalaca usluga uvjeravanja (unutrašnje revizije, eksterne revizije, Državne revizorske institucije...) i zaposlenih. Podaci pokazuju da 50% institucija ima plan za unapređenje unutrašnje kontrole, što je na približno istom nivou kao i prethodne godine. Ovaj podatak pokazuje da je kod značajnog dijela institucija prepoznata potreba za planskim pristupom unapređenju sistema, dok u narednom periodu treba nastaviti sa jačanjem ove prakse. Posebno je značajan podatak da u 96%

institucija koje su navele da su donijele plan za unapređenje unutrašnje kontrole, organ upravljanja i/ili rukovodilac doprinose izradi plana za unapređenje unutrašnje kontrole, što potvrđuje da je uloga rukovodstva u razvoju sistema unutrašnjih kontrola u velikoj mjeri prepoznata.

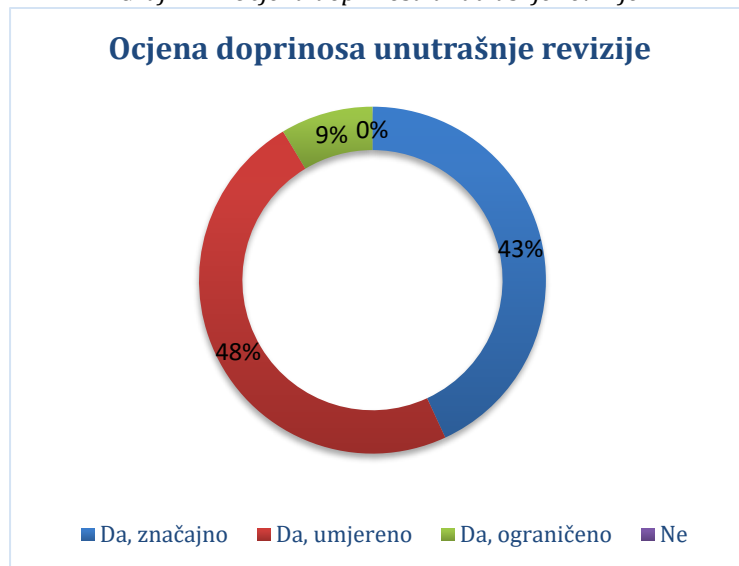
Grafik 14. Sprovođenje samoocjene



U odnosu na prethodnu godinu, procenat institucija koji su sproveli samoocjenu veći je za 8%, pa se može zaključiti da je proces samoocjene u većoj mjeri integrisan u redovne aktivnosti institucija.

Takođe, primjećuje se visok procenat izvještavanja rukovodstva o unutrašnjoj kontroli tokom prethodnih godina. Međutim, i dalje je to u najvećem slučaju samo godišnje, dok manji broj izvještava polugodišnje, kvartalno ili mjesečno. Istovremeno, osam institucija navelo je da se ovakav oblik izvještavanja ne sprovodi.

Grafik 15. Ocjena doprinosa unutrašnje revizije



Unutrašnja revizija ima značajnu ulogu u pružanju nezavisnog i objektivnog uvjeravanja o funkcionisanju sistema unutrašnjih kontrola, kao i u davanju preporuka za njegovo unapređenje. Nalazi i preporuke unutrašnje revizije predstavljaju važan izvor informacija za unapređenje unutrašnjih kontrola, posebno kada se njihova realizacija sistematično prati i povezuje sa planovima unapređenja. U

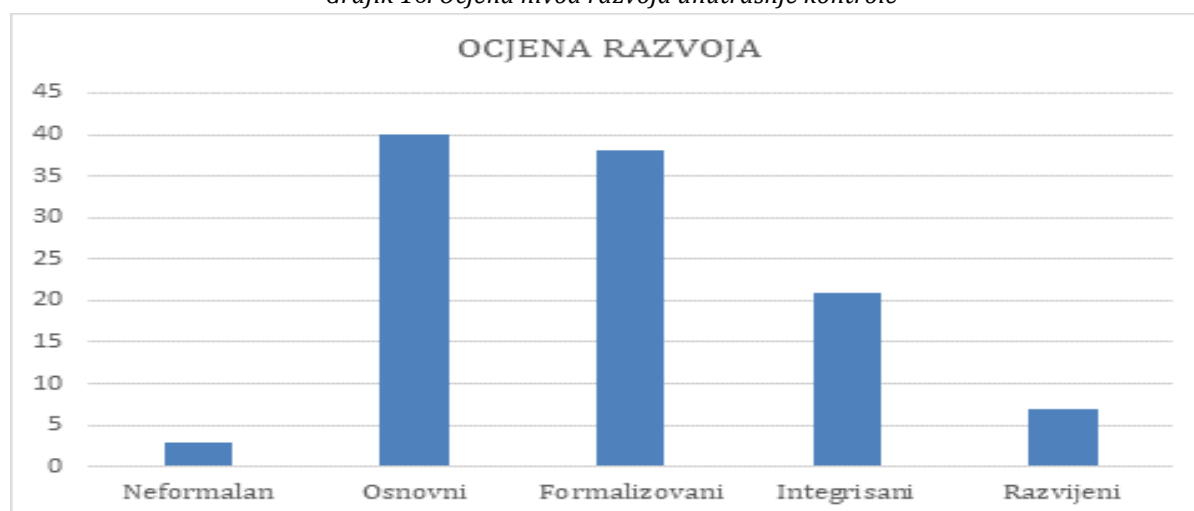
skladu s tim, većina institucija ocijenila je da su nalazi i preporuke doprinijeli unapređenju unutrašnjih kontrola i praksi.

### 3.3. Sveobuhvatna ocjena upravljanja i kontrole

#### 3.3.1. Utvrđivanje nivoa razvoja

U skladu sa Pravilnikom o metodologiji za samoocjenu unutrašnje kontrole, sadržaju i obrascu godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole i načinu izvještavanja subjekti treba da nakon sprovedene samoocjene i konačnih odgovora na nivou subjekta, utvrde nivo razvoja unutrašnje kontrole u subjektu. Utvrđivanje nivoa razvoja unutrašnje kontrole sprovodi se kako bi se utvrdilo trenutno stanje unutrašnjih kontrola u subjektu i preduzele aktivnosti na unapređenju uočenih slabosti u funkcionisanju unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora.

Grafik 16. Ocjena nivoa razvoja unutrašnje kontrole



Rezultati samoocjene ukazuju da se sistemi upravljanja i unutrašnjih kontrola u institucijama koje su dostavile godišnje izvještaje pretežno nalaze na osnovnom i formalizovanom nivou razvoja, što potvrđuje da su ključni elementi unutrašnje kontrole u velikoj mjeri uspostavljeni i da ih je potrebno dalje razvijati i unapređivati. Istovremeno, određen broj institucija procjenjuje da je dostigao integrisani i razvijeni nivo, što ukazuje da je kultura upravljanja, odgovornosti i unutrašnje kontrole u tim institucijama na visokom nivou.

#### 3.3.2. Ocjena Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola

Kod većine institucija uspostavljeni su ključni preduslovi za funkcionisanje sistema unutrašnjih kontrola, a naročito u dijelu definisanja ciljeva, pravila ponašanja, organizacione strukture, nadzora i izvještavanja. Aktivnosti za dalje unapređenje treba usmjeriti na jasnije delegiranje ovlašćenja, jačanje odgovornosti na svim nivoima

rukovođenja i bolje povezivanje ciljeva, resursa i izvještavanja, kao i na veću posvećenost zaposlenima, njihovim kompetencijama i profesionalnom razvoju.

Upravljanje rizicima pokazuje vidljiv pomak, posebno kroz uspostavljanje registara rizika i uključivanje rukovodilaca organizacionih jedinica u proces procjene rizika. Novi metodološki pristup daje jasniji okvir za dalji razvoj ove oblasti, a odgovori pokazuju da su institucije već započele proces njegovog usklađivanja u praksi. U narednom periodu očekuje se dalji napredak kroz usvajanje politika upravljanja rizicima, ažuriranje internih pravila, kvalitetnije dokumentovanje analiza rizika i redovnije korišćenje informacija o rizicima u planiranju i donošenju odluka.

Evidentan je razvoj internih pravila svake godine, što dokazuje da su kontrole u značajnoj mjeri prepoznate i ugrađene u poslovne procese. Dalji razvoj treba usmjeriti na redovno preispitivanje kontrola (relevantnost, efektivnost i ekonomičnost, kako bi bile usklađene sa stvarnim rizicima, organizacionim promjenama i potrebama institucije), formalizovanje značajnih nepropisanih kontrolnih aktivnosti i uređenje postupanja u situacijama kada redovne kontrole nije moguće sprovesti.

U narednom periodu potrebno je unaprijediti integraciju IT alata, jer bi njihovo korišćenje doprinijelo boljoj koordinaciji i transparentnosti čime bi se ujedno osnažila podrška donosiocima odluka i povećala ukupna efikasnost poslovanja. S tim u vezi, Ministarstvo finansija preduzelo je aktivnosti na razvoju PIFC aplikacije, čija implementacija će omogućiti sveobuhvatno praćenje uspostavljenog sistema i od strane institucija i od strane Ministarstva finansija.

Oblast informacija i komunikacije pokazuje dobar nivo razvijenosti, posebno u dijelu definisanja informacionih zahtjeva, razmjene informacija i transparentnosti prema eksternim stranama. Ovo je za očekivati s obzirom da institucije godinama kvalitet informacija i njihovu razmjenu ocjenjuju visoko.

Praćenje sistema unutrašnje kontrole predstavlja oblast u kojoj su uspostavljeni određeni mehanizmi, ali je njihovu primjenu potrebno dodatno razvijati i učiniti redovnijom. Iako je ostvaren blagi napredak u sprovođenju samoocjene, potrebno je povećati uključenost rukovodilaca organizacionih jedinica u istoj. Takođe, pozitivno je to što je kod značajnog broja institucija prepoznata uloga rukovodstva u planiranju unapređenja sistema, kao i značaj izvještavanja o stanju sistema unutrašnjih kontrola. Dalji razvoj ove komponente treba usmjeriti na češće sprovođenje samoocjene, bolje potkrepljivanje nalaza dokazima, kao i izradu planova za unapređenje unutrašnje kontrole.

### **3.4. Upravljanje i unutrašnje kontrole u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio**

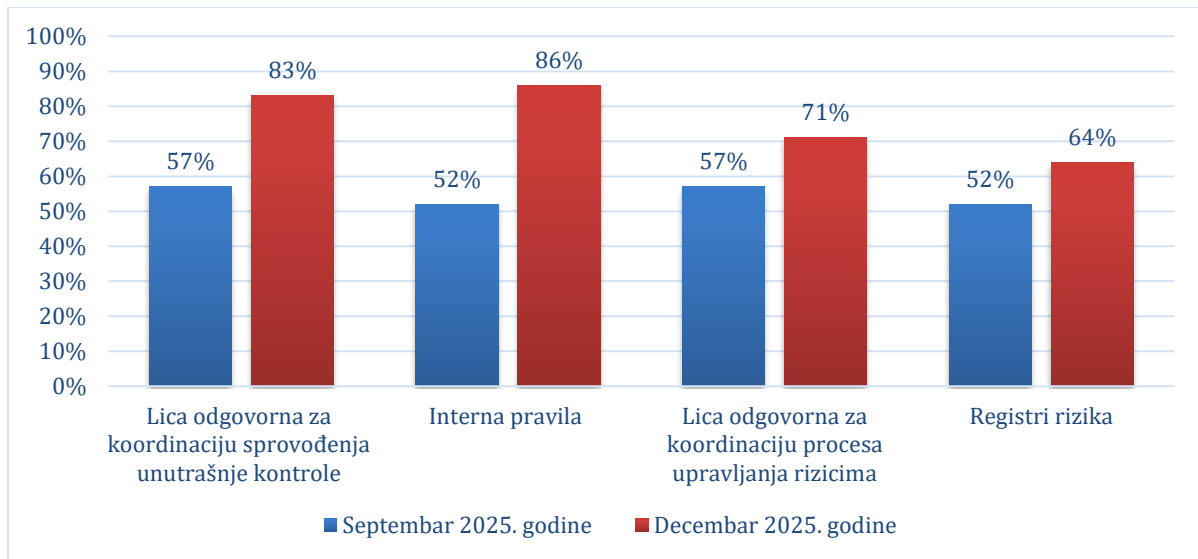
Privredna društva u kojima država ima većinski vlasnički udio imaju veliku ulogu u ekonomskom i društvenom razvoju Crne Gore. Samim tim i način na koji se njima upravlja i sprovode unutrašnje kontrole ima veliki značaj kako za sama privredna društva, tako i na javne finansije, zapošljavanje i korišćenje državnih resursa. Međutim, iako se prethodni Zakon o upravljanju i unutrašnjoj kontroli u javnom sektoru („Službeni list Crne Gore“, broj 75/18) odnosio i na privredna društva, oni nijesu imali obavezu izvještavanja prema Ministarstvu finansija, pa samim tim Ministarstvo nije imalo podatke o nivou razvoja ove oblasti u privrednim društvima.

Vlada Crne Gore je nakon usvajanja Konsolidovanog izvještaja o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2024. godinu donijela zaključke, kojim je između ostalog, zadužila Ministarstvo finansija da pripremi Informaciju o uspostavljanju unutrašnje revizije kod privrednih društava u većinskom vlasništvu države. Ministarstvo finansija je u drugoj polovini 2025. godine pripremilo širu Analizu sistema unutrašnje kontrole i funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio, koju je Vlada Crne Gore usvojila 2. oktobra 2025. godine. Analiza je imala za cilj sagledavanje nivoa uspostavljenog sistema unutrašnje kontrole, kao i da prikaže stanje funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima.

Donošenjem novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, proširen je obuhvat subjekata koji Ministarstvu finansija dostavljaju godišnji izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama, uključujući i privredna društva. Na taj način stvoreni su uslovi za sveobuhvatnije sagledavanje stanja sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.

S obzirom da privredna društva prvi put dostavljaju izvještaje Ministarstvu finansija, ne postoje uporedni podaci iz ranijih godina, već samo za 2025. godinu i to u odnosu na septembar 2025. godine kada je rađena Analiza sistema unutrašnje kontrole i funkcije unutrašnje revizije u privrednim društvima u kojima država ima većinski vlasnički udio.

Grafik 17. Implementacija aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnje kontrole kod privrednih društava u većinskom vlasništvu države



Uzimajući u obzir da je riječ o prvoj godini izvještavanja za privredna društva, analiza dostavljenih podataka predstavlja početnu osnovu za praćenje budućih trendova i dalji razvoj dobrog upravljanja, odgovornosti, upravljanja rizicima i kontrolnih mehanizama u privrednim društvima.

Analiza godišnjih izvještaja pokazuje da su privredna društva ispunila osnovne zahtjeve koji proizilaze iz Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, pri čemu stepen razvijenosti varira od društva do društva.

Analiza godišnjih izvještaja pokazala je da gotovo sva privredna društva imaju definisanu misiju i viziju (97%), kao i uspostavljena pravila ponašanja (97%), dok 86% privrednih društava posjeduje dokumentovane dokaze da su zaposleni upoznati sa etičkim standardima. Takođe, 91% privrednih društava tvrdi da su zaposleni informisani kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti i prevare, dok je 68% njih taj postupak uredilo internim pravilom.

Takođe, pohvalno je što 93% privrednih društava ima utvrđene strateške ciljeve, a 87% operativne ciljeve. Istovremeno, 48% privrednih društava koristi pokazatelje uspješnosti za praćenje ostvarenja ciljeva, dok 55% koristi ciljeve kao osnov za raspodjelu resursa, što predstavlja dobru osnovu za dalji razvoj upravljanja zasnovanog na rezultatima.

Kada je riječ o upravljanju ljudskim resursima, 42% privrednih društava izrađuje planove obuka na osnovu procjene potreba, 33% mjeri učinak zaposlenih, dok 36% ima planove zamjene za ključne funkcije. Nizak nivo zastupljenosti ovih praksi ukazuje da upravljanje ljudskim resursima još uvijek nije sistemski integrisano u značajnom broju privrednih društava.

U oblasti upravljanja rizicima, 74% privrednih društava ima uspostavljen registar rizika, dok je 47% usvojilo politiku, odnosno strategiju upravljanja rizicima. Kao i kod korisnika sredstava budžeta, i kod privrednih društava je identifikovano znatno više operativnih od strateških rizika. Rezultati ukazuju da su osnovni mehanizmi upravljanja rizicima uglavnom uspostavljeni, ali je neophodno dalje raditi na unapređenju i usaglašavanju sa metodološkim okvirom za upravljanje rizicima u pogledu donošenja politike i internog pravila za upravljanje rizicima, kako bi se obezbijedila integracija upravljanja rizicima u sve procese planiranja i odlučivanja.

Kontrolne aktivnosti predstavljaju jednu od razvijenijih komponenti unutrašnje kontrole. Interna pravila za ključne procese uspostavljena su u 86% privrednih društava. Više od polovine privrednih društava (51%) periodično preispituje uspostavljene kontrole radi njihovog daljeg unapređenja.

Što se tiče kvaliteta informacija i njihove razmjene, 81% privrednih društava ima jasno definisane zahtjeve za informacijama potrebnim za upravljanje, 56% je razmjenu informacija uredilo internim pravilom, dok je kod 14% privrednih društava to djelimično uređeno. Transparentnost prema eksternim zainteresovanim stranama postoji i, prema podacima iz upitnika, 89% privrednih društava obezbjeđuje transparentnost objavljujući ključne informacije na web sajtu. Ovi rezultati potvrđuju da su osnovni komunikacioni mehanizmi u značajnoj mjeri razvijeni.

Kada je riječ o praćenju i procjeni efektivnosti unutrašnje kontrole, 39% privrednih društava uspostavilo je proces samoocjene zasnovan na dokazima, dok je samo 30% donijelo plan za unapređenje unutrašnjih kontrola. Navedeno ukazuje na neujednačen nivo razvijenosti funkcije praćenja i procjene sistema među društvima.

Posmatrano u cjelini, rezultati prve godine izvještavanja ukazuju da je nivo razvoja unutrašnjih kontrola u privrednim društvima pretežno nalazi između osnovnog i formalizovanog nivoa razvoja.

*Grafik 18. Ocjena nivoa razvoja unutrašnje kontrole kod privrednih društava u vlasništvu države*



Istovremeno, podaci pokazuju da se stepen razvijenosti značajno razlikuje između pojedinih komponenti unutrašnje kontrole, ali i između samih društava, što ukazuje na neujednačen pristup u primjeni. Dok su određene prakse, poput definisanja misije, vizije i osnovnih kontrolnih mehanizama, gotovo univerzalno prisutne, složeniji zahtjevi – kao što su integrisano upravljanje rizicima, sistemsko upravljanje ljudskim resursima i razvijeni mehanizmi praćenja učinka – još uvijek nisu u dovoljnoj mjeri standardizovani i dosljedno primijenjeni.

## 4. UNUTRAŠNJA REVIZIJA

### 4.1. Unutrašnja revizija – osnov za ocjenu

Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju, sačinjen je na osnovu godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije koje su Ministarstvu finansija dostavili korisnici sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou, kao i privredna društva u većinskom vlasništvu države.

Izvještaj za 2025. godinu po prvi put obuhvata podatke o radu jedinica za unutrašnju reviziju u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države i nezavisnim regulatornim tijelima. Njihovo uključivanje u sistem izvještavanja proisteklo je iz obaveze utvrđene novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, kojim je propisano da navedeni subjekti, pored izvještavanja svojih organa upravljanja, godišnje izvještaje o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, kao i godišnje izvještaje o radu unutrašnje revizije, dostavljaju i Ministarstvu finansija.

Konsolidovani izvještaj pripremljen je na osnovu 79<sup>7</sup> dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije. Pored toga izvještaj sadrži informacije o analizi stanja i funkcionisanja unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države i nezavisnim regulatornim tijelima, imajući u vidu da su ovi subjekti po prvi put uključeni u sistem izvještavanja prema Ministarstvu finansija.

Godišnji izvještaji pripremljeni su u skladu sa Pravilnikom o sadržaju godišnjeg izvještaja o radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije („Službeni list Crne Gore“, broj 11/26), odnosno obrascem koji čini sastavni dio ovog pravilnika. Standardizovani obrazac za izvještavanje sadrži podatke o organizaciji i kadrovskim

---

<sup>7</sup> 35 godišnjih izvještaja od korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju i raspoređene unutrašnje revizore i 44 godišnja izvještaja od strane korisnika sredstava budžeta (na osnovu sporazuma i nadzora) kod kojih se revizija obavlja od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta.

kapacitetima jedinica za unutrašnju reviziju, profesionalnom usavršavanju unutrašnjih revizora, primjeni međunarodnih standarda i metodologije rada, realizaciji godišnjeg plana revizije, statusu sprovođenja preporuka, aktivnostima na obezbjeđenju i unapređenju kvaliteta rada, kao i pregled izvršenih revizorskih angažmana tokom izvještajnog perioda.

Godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije nije dostavilo Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine. Iako je u ovom ministarstvu uspostavljena jedinica za unutrašnju reviziju sa dva popunjena radna mjesta unutrašnjih revizora, jedinica tokom izvještajne godine nije bila operativna zbog privremene spriječenosti za rad zaposlenih. Na lokalnom nivou, godišnje izvještaje nijesu dostavile opštine Berane i Rožaje.

Od ukupno 35 korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu jedinicu za unutrašnju reviziju i koji su dostavili godišnje izvještaje, tokom 2025. godine nije bila operativna jedinica za unutrašnju reviziju Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, imajući u vidu da je rukovodilac organizacione jedinice za unutrašnju reviziju stupio na dužnost tek u januaru 2026. godine.

Prilikom izrade ovog izvještaja, u dijelu koji se odnosi na korisnike sredstava budžeta na centralnom nivou, korišćena je organizaciona struktura državne uprave koja je bila na snazi na dan 31. decembra 2025. godine.

## **4.2. Trenutno stanje u oblasti unutrašnje revizije**

Sistem unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore tokom 2025. godine nastavio je da se razvija u skladu sa principima javne interne finansijske kontrole (PIFC), Globalnim standardima unutrašnje revizije i zahtjevima procesa pristupanja Evropskoj uniji. Ostvaren je dalji napredak u unapređenju regulatornog okvira, metodologije rada, profesionalnih kapaciteta i kvaliteta revizorskih aktivnosti, čime se dodatno jača uloga unutrašnje revizije kao ključnog instrumenta za unapređenje upravljanja, upravljanja rizicima i sistema unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.

O kontinuiranom razvoju i jačanju sistema unutrašnje revizije u javnom sektoru svjedoči i činjenica da je na Međuvladinoj konferenciji između Crne Gore i Evropske unije, održanoj 26. januara 2026. godine u Briselu, privremeno zatvoreno Pregovaračko poglavlje 32 – Finansijski nadzor. Zatvaranje ovog pregovaračkog poglavlja predstavlja potvrdu da je Crna Gora dostigla visok stepen usklađenosti sa zahtjevima Evropske unije u oblastima prepoznatim ovim poglavljem koji uključuje i unutrašnju reviziju. Posebno je značajno što su funkcionalan sistem unutrašnje revizije i kontinuirano unapređenje njegovog kvaliteta prepoznati kao važni elementi za ispunjavanje završnih mjerila u okviru ovog pregovaračkog poglavlja.

U protekloj deceniji Crna Gora je uložila značajne napore u izgradnju profesionalne i funkcionalne unutrašnje revizije u javnom sektoru. Napredak ostvaren u ovoj oblasti potvrđen je i kroz nalaze poslednjeg SIGMA monitoring izvještaja, koji ukazuju na kontinuirano unapređenje regulatornog i institucionalnog okvira za funkcionisanje unutrašnje revizije. U poređenju sa ranijim ciklusima ocjenjivanja, evidentan je pozitivan trend razvoja sistema, naročito u pogledu usklađenosti sa evropskim principima javne uprave i međunarodnim standardima unutrašnje revizije.

Prema posljednjem EU Izvještaju o napretku o Crnoj Gori za 2025. godinu, ostvaren je dalji napredak u oblasti unutrašnje revizije kroz unapređenje zakonodavnog i metodološkog okvira, kao i kroz primjenu Globalnih standarda unutrašnje revizije. Evropska komisija je posebno konstatovala napredak u praksama unutrašnje revizije, uključujući planiranje, izvještavanje i procese osiguranja kvaliteta, uz istovremeno ukazivanje na potrebu daljeg jačanja kadrovskih kapaciteta jedinica za unutrašnju reviziju, produktivnosti unutrašnje revizije i unapređenja stepena realizacije revizorskih preporuka.

Tokom izvještajnog perioda razvijen je novi metodološki okvir za rad unutrašnje revizije. Donošenje novog Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, zajedno sa novom metodologijom rada i podzakonskim aktima, predstavlja važan korak u daljem usklađivanju sistema sa Globalnim standardima unutrašnje revizije koji su stupili na snagu 9. januara 2025. godine. U cilju podrške njihovoj implementaciji, Ministarstvo finansija je tokom 2024. i 2025. godine organizovalo više programa stručnog usavršavanja i obuka za unutrašnje revizore raspoređene u javnom sektoru.

Praksa unutrašnje revizije pokazuje kontinuirani napredak u planiranju revizorskih aktivnosti, primjeni pristupa zasnovanog na procjeni rizika, izvještavanju i sprovođenju procedura za obezbjeđenje i unapređenje kvaliteta rada. Pozitivni pomaci ostvareni su i u dijelu uspostavljanja i sprovođenja programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije, što je prepoznato i u posljednjem SIGMA monitoring izvještaju. Istovremeno, sistem unutrašnje revizije suočava se sa određenim izazovima koji mogu uticati na njegovu punu efikasnost. Najizraženiji izazov i dalje predstavljaju ljudski resursi, odnosno nedovoljan broj popunjenih radnih mjesta u jedinicama za unutrašnju reviziju. Ovaj problem dodatno je izražen nakon reorganizacije državne uprave sprovedene sredinom 2024. godine, kada je povećan broj ministarstava, a samim tim i broj institucija koje su u obavezi da uspostave posebne jedinice za unutrašnju reviziju. U takvim okolnostima postalo je otežano obezbijediti dovoljan broj kvalifikovanih kandidata za obavljanje poslova unutrašnje revizije.

U cilju prevazilaženja ovog izazova, kroz novi Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru predložena su fleksibilnija rješenja za zapošljavanje

i profesionalni razvoj unutrašnjih revizora, posebno kada su u pitanju početna revizorska zvanja. Očekuje se da će ova rješenja doprinijeti lakšem popunjavanju radnih mjesta i jačanju kadrovskih kapaciteta jedinica za unutrašnju reviziju. Da novo zakonsko rješenje već daje određene rezultate potvrđuje činjenica da su u period januar - maj 2026. godine popunjena nova radna mjesta za unutrašnju revizore u Ministarstvu rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvu energetike i rudarstva, Poreskoj upravi, Ministarstvu finansija – Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, Glavnom gradu, Opštini Budva i Opštini Pljevlja. Očekuje se da će se ovaj trend nastaviti i tokom narednog perioda.

Važan segment daljeg razvoja sistema predstavlja i nastavak jačanja kapaciteta Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola u Ministarstvu finansija, koji ima ključnu ulogu u koordinaciji, metodološkom usmjeravanju, praćenju kvaliteta rada i profesionalnom razvoju unutrašnjih revizora.

Ukupno posmatrano, stanje u oblasti unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore može se ocijeniti kao dobro i stabilno, sa jasno uspostavljenim regulatornim i institucionalnim okvirom koji je u velikoj mjeri usklađen sa zahtjevima Evropske unije i međunarodnim standardima.

Istovremeno, dalji razvoj sistema treba usmjeriti na jačanje kadrovskih kapaciteta, punu implementaciju Globalnih standarda unutrašnje revizije, unapređenje realizacije preporuka i dalje jačanje kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju. Takve aktivnosti biće od ključnog značaja za očuvanje dostignutog nivoa razvoja i dalju modernizaciju sistema upravljanja javnim finansijama u Crnoj Gori.

U nastavku je data tabela koja prikazuje razvoj unutrašnje revizije u periodu od 2013-2025. godine.

*Tabela 3. Razvoj unutrašnje revizije*

<b>Godina</b>	<b>Broj revizora</b>	<b>Broj revizora Povećanje/smanjenje u %</b>	<b>Broj revizija</b>	<b>Broj revizija Povećanje/smanjenje u %</b>	<b>Date preporuke</b>	<b>Broj datih preporuka Povećanje/smanjenje u %</b>
<b>2013</b>	46		101		419	
<b>2014</b>	60	↗ 30,4%	114	↗ 12,9%	454	↗ 8,4%
<b>2015</b>	71	↗ 18,3%	140	↗ 22,8%	600	↗ 32,2%
<b>2016</b>	77	↗ 8,5%	160	↗ 14,3%	710	↗ 18,3%
<b>2017</b>	78	↗ 1,3%	140	↘ 12,5%	703	↘ 1,0%
<b>2018</b>	84	↗ 7,7%	133	↘ 5,0%	634	↘ 9,8%
<b>2019</b>	84	=	156	↗ 17,3%	777	↗ 22,6%

<b>2020</b>	87	↗ 3,6%	107	↘ 31,4%	519	↘ 33,2 %
<b>2021</b>	90	↗ 3,4%	89	↘ 16,8%	514	↘ 0,9%
<b>2022</b>	89	↘ 1,1%	97	↗ 9,0%	453	↘ 11,9%
<b>2023</b>	87	↘ 2,2%	111	↗ 14,4%	552	↗ 21,9%
<b>2024</b>	87	=	123	↗ 10,8%	806	↗ 46%
<b>2025</b>	81	↘ 6,9%	126	↗ 2,4%	563	↘ 30,1%

Analiza trendova u periodu 2013–2025. godine pokazuje da je broj unutrašnjih revizora kontinuirano rastao od 46 u 2013. godini do maksimalnih 90 u 2021. godini. Nakon toga bilježi se blagi trend smanjenja, tako da je na kraju 2025. godine evidentiran 81 unutrašnji revizor, što predstavlja smanjenje od 6,9% u odnosu na prethodnu godinu. Razlozi za smanjenje broja unutrašnjih revizora prvenstveno se ogledaju u odlasku većeg broja revizora u starosnu penziju tokom posljednjih nekoliko godina, kao i izazovima u popunjavanju upražnjenih radnih mjesta.

Broj obavljenih revizija tokom posmatranog perioda pokazivao je određene oscilacije. Nakon rasta do 2016. godine, uslijedio je period pada, a zatim ponovni rast do 2019. godine. Tokom 2020. i 2021. godine zabilježen je značajan pad broja realizovanih revizija, što se može dovesti u vezu sa okolnostima izazvanim pandemijom i ograničenim kapacitetima unutrašnje revizije. Od 2022. godine prisutan je trend oporavka, pa je broj obavljenih revizija porastao sa 97 u 2022. godini na 126 u 2025. godini. U odnosu na prethodnu godinu, broj revizija povećan je za 2,4%, što potvrđuje da jedinice za unutrašnju reviziju, uprkos smanjenju broja raspoloživih revizora, uspijevaju da održe i unaprijede nivo realizacije svojih planiranih aktivnosti.

Kretanje broja datih preporuka uglavnom prati broj izvršenih revizija, ali i složenost i obuhvat pojedinačnih revizorskih angažmana. Nakon rekordnog broja preporuka u 2024. godini (806), tokom 2025. godine dato je 563 preporuke, što predstavlja smanjenje od 30,1%. Iako je broj preporuka manji u odnosu na prethodnu godinu, on je i dalje iznad nivoa zabilježenog u 2020. (519), 2021. (514) i 2022. godini (453), te približan nivou ostvarenome u 2023. godini (552). Navedeni podaci ukazuju da je 2024. godina predstavljala izuzetan rezultat u pogledu broja datih preporuka, dok se ostvarenje iz 2025. godine može smatrati povratkom na nivo koji je karakterističan za višegodišnji prosjek datih preporuka unutrašnje revizije u javnom sektoru.

Smanjeni broj preporuka može se tumačiti i činjenicom da su unutrašnji revizori u prethodnim godinama već dali značajan broj preporuka koje su doprinijele unapređenju sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola u subjektima u kojima su zaposleni. Takođe, na veći stepen implementacije preporuka unutrašnje revizije uticala je, a očekuje se da će i ubuduće uticati, nova metodologija rada unutrašnjih revizora koja podrazumijeva znatno intenzivniju komunikaciju sa rukovodstvom i odgovornim licima

tokom realizacije revizorskih angažmana. Takav pristup doprinosi boljem razumijevanju nalaza i preporuka, njihovom pravovremenom prihvatanju i efikasnijoj implementaciji. Ministarstvo finansija je svjesno da je funkciju unutrašnje revizije potrebno dodatno jačati kako bi bila još više prepoznata kao značajan instrument podrške rukovodstvu u ostvarivanju ciljeva subjekata javnog sektora i unapređenju sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola. Iz tog razloga, razvoj funkcije unutrašnje revizije bio je prepoznat kao jedan od prioriteta u prethodnom periodu kroz ključne strateške dokumente, prije svega Program reforme upravljanja javnim finansijama i Program reforme javne uprave.

U trenutku izrade ovog izvještaja, Ministarstvo finansija je, u okviru pripreme novog Programa reforme upravljanja javnim finansijama za period 2027–2031. godine, identifikovalo niz aktivnosti usmjerenih na dalje unapređenje funkcije unutrašnje revizije i ukupnog sistema javne unutrašnje finansijske kontrole (PIFC).

Najznačajnije planirane aktivnosti odnose se na uspostavljanje funkcionalnog informacionog sistema za praćenje razvoja i implementacije PIFC-a, realizaciju i implementaciju Programa sertifikacije za unutrašnje revizore u javnom sektoru, kao i Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja sertifikovanih unutrašnjih revizora. Posebna pažnja biće posvećena jačanju kapaciteta unutrašnjih revizora za uspostavljanje i sprovođenje programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije, kao i uspostavljanju mehanizama za sprovođenje eksternih ocjena kvaliteta u skladu sa međunarodnim standardima.

Pored toga, planirane su aktivnosti usmjerene na razvoj stručnih kapaciteta unutrašnjih revizora za izradu i unapređenje sopstvenih metodologija rada, primjenu savremenih revizorskih tehnika i korišćenje alata za analizu podataka (data analytics), čime će se stvoriti preduslovi za efikasnije, na riziku zasnovano i tehnološki podržano obavljanje revizorskih angažmana.

Realizacijom navedenih aktivnosti očekuje se dalje unapređenje kvaliteta rada unutrašnje revizije, povećanje njene dodate vrijednosti za rukovodstvo subjekata javnog sektora, kao i jačanje ukupnog sistema odgovornog, transparentnog i ekonomičnog upravljanja javnim sredstvima.

Tabela 4: Ključni indikatori uspjeha funkcije unutrašnje revizije u 2025. godini u odnosu na prethodni izvještajni period

Ključni indikatori uspjeha	Broj unutrašnjih revizora	Broj obavljenih revizorskih angažmana
	<p style="text-align: center;">81</p> <p style="text-align: center;">▼ 6,9</p>	<p style="text-align: center;">126</p> <p style="text-align: center;">▲ 2,4%</p>
Broj datih preporuka	<p style="text-align: center;">Procenat sprovedenih i djelimično sprovedenih preporuka revizije</p>	<p style="text-align: center;">Procenat preporuka unutrašnje revizije koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac</p>
	<p style="text-align: center;">563</p> <p style="text-align: center;">▼ 30,1%</p>	<p style="text-align: center;">81,7 %</p> <p style="text-align: center;">▲ 2,8%</p>

#### 4.2.1. Uspostavljanje unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta

Novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru dodatno je unaprijeđeno uspostavljanje unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta. Novi Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisuje da korisnici sredstava budžeta uspostavljaju unutrašnju reviziju:

- organizovanjem organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta javnog sektora, koja je neposredno odgovorna organu upravljanja, odnosno rukovodiocu subjekta; ili
- obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta javnog sektora, na osnovu sporazuma o povjeravanju poslova unutrašnje revizije, uz prethodnu saglasnost Ministarstva; ili
- osnivanjem zajedničke jedinice za unutrašnju reviziju, uz prethodnu saglasnost Ministarstva.

U odnosu na prethodno zakonsko rješenje, kao značajna novina uvedena je mogućnost osnivanja zajedničke jedinice za unutrašnju reviziju. Ovakav model organizovanja unutrašnje revizije posebno je značajan za manje subjekte javnog sektora koji pojedinačno nemaju dovoljno kapaciteta za uspostavljanje sopstvene funkcije unutrašnje revizije. Stoga se u narednom periodu očekuje da određeni broj subjekata javnog sektora iskoristi ovu zakonsku mogućnost i uspostavi zajedničke jedinice za unutrašnju reviziju,

čime će se doprinijeti daljem jačanju sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnje kontrole, efikasnijem korišćenju raspoloživih resursa i većoj pokrivenosti revizorskim aktivnostima u javnom sektoru.

Takođe, članom 20 Zakona propisano je da jedinica za unutrašnju reviziju subjekta koji vrši nadzor nad drugim subjektom (uključujući i pravna lica u kojima država ili jedinica lokalne samouprave ima većinski vlasnički udio) vrši unutrašnju reviziju i kod tog subjekta, ako nema uspostavljenu funkciju unutrašnje revizije. Na ovaj način obezbijedena je potpuna pokrivenost budžeta funkcijom unutrašnje revizije, na centralnom i lokalnom nivou.

Na kraju 2025. godine, na centralnom nivou svi korisnici sredstava budžeta koji su, u skladu sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru, obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju (ukupno 30 korisnika), izvršili su njeno formalno uspostavljanje kroz sistematizaciju organizacione jedinice za unutrašnju reviziju. Međutim, podaci iz godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije i evidencija Ministarstva finansija pokazuju da kod 11 korisnika nijesu popunjena sistematizovana radna mjesta predviđena za obavljanje poslova unutrašnje revizije. Istovremeno, šest korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou, koji prema Uredbi nijesu obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju, opredijelili su se za njeno uspostavljanje i u tim jedinicama rasporedili ukupno devet unutrašnjih revizora.

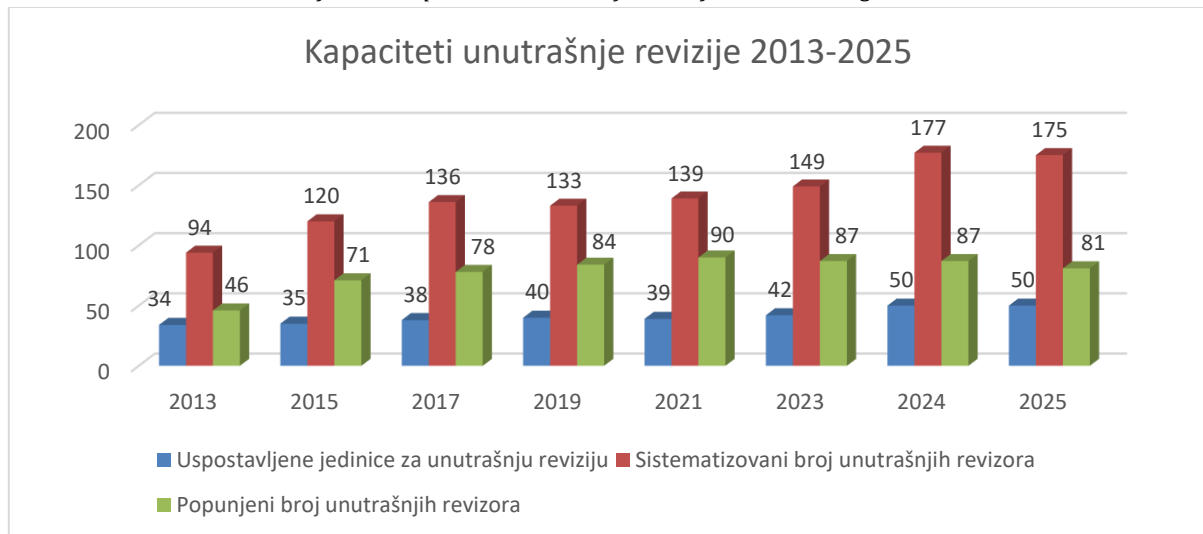
Na lokalnom nivou, od 16 korisnika sredstava budžeta koji imaju obavezu uspostavljanja posebne jedinice za unutrašnju reviziju, njih 15 je ispunilo ovu obavezu. Ipak, kod Opštine Zeta nijesu popunjena radna mjesta predviđena za unutrašnju reviziju, dok Opština Tuzi još nije uspostavila posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju. Detaljniji podaci o stanju uspostavljenosti funkcije unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta dati su u Tabeli 2a u Prilogu 2.

#### **4.2.2. Kapaciteti jedinica za unutrašnju reviziju u 2025. godini**

Na kraju 2025. godine, prema podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja jedinica za unutrašnju reviziju i evidencija Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija, aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou, ukupno je sistematizovano 175 radnih mjesta (120 na centralnom i 55 na lokalnom nivou) na poslovima unutrašnje revizije, dok su popunjena radna mjesta za 81 izvršioca (53 na centralnom i 28 na lokalnom nivou).

Pregled kapaciteta unutrašnje revizije u periodu od 2013-2025. godine, dat je na niže prikazanom grafiku br. 19.

Grafik 19: Kapaciteti unutrašnje revizije 2013-2025. godina



Grafik 19 prikazuje trend razvoja kapaciteta unutrašnje revizije u periodu 2013–2025. godine kroz broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju, sistematizovanih radnih mjesta unutrašnjih revizora i broj popunjenih radnih mjesta. Tokom posmatranog perioda evidentan je kontinuiran rast broja jedinica za unutrašnju reviziju i sistematizovanih radnih mjesta, dok je rast broja zaposlenih unutrašnjih revizora bio sporiji, što ukazuje na dugotrajan izazov popunjavanja raspoloživih kapaciteta.

Posebno posmatrajući posljednje dvije godine, u 2024. godini zabilježen je značajan rast sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore, sa 149 na 177, dok je broj uspostavljenih jedinica povećan sa 42 na 50. Međutim, broj popunjenih radnih mjesta ostao je na nivou od 87 izvršilaca, što je dodatno povećalo jaz između planiranih i stvarno popunjenih kapaciteta.

U 2025. godini broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju zadržan je na 50, dok je broj sistematizovanih radnih mjesta neznatno smanjen sa 177 na 175. Istovremeno, broj popunjenih radnih mjesta smanjen je sa 87 na 81 izvršioaca.

Navedeni podaci ukazuju da, uprkos uspostavljenoj organizacionoj strukturi i relativno velikom broju predviđenih radnih mjesta, kapaciteti unutrašnje revizije i dalje nijesu u potpunosti iskorišteni. To ukazuje na potrebu dodatnih aktivnosti usmjerenih na zapošljavanje i zadržavanje stručnog kadra u funkciji jačanja sistema unutrašnje revizije u javnom sektoru.

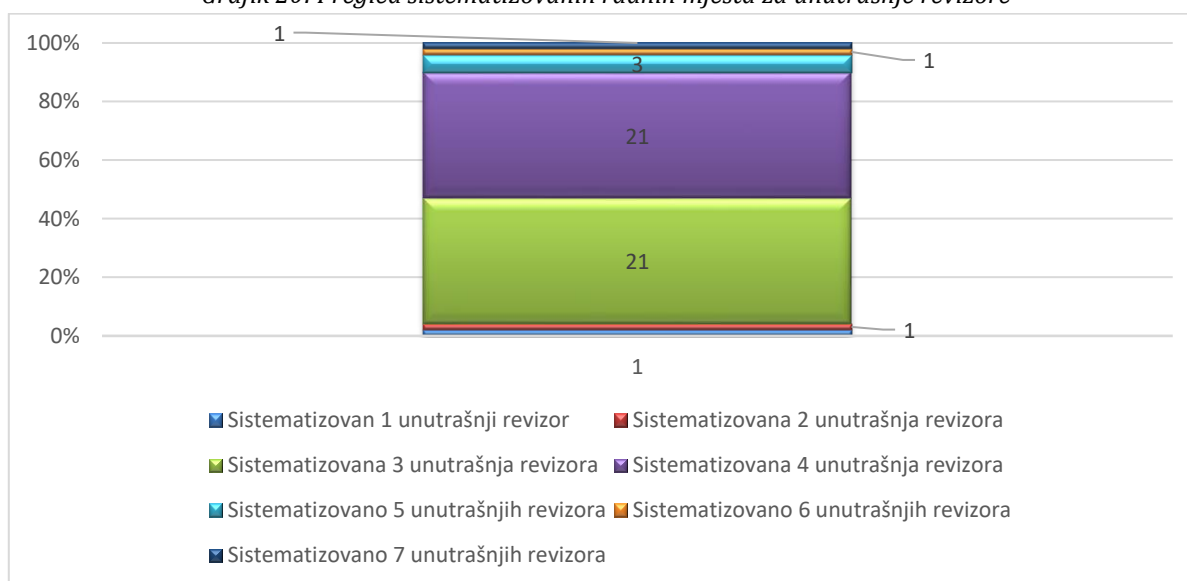
#### 4.2.2.1. Sistematizovana radna mjesta u jedinici za unutrašnju reviziju

U skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, sve uspostavljene jedinice za unutrašnju reviziju su na kraju 2025. godine imale sistematizovan minimalni broj od tri unutrašnja revizora, uključujući rukovodioca jedinice, osim u Ministarstvu socijalnog staranja, brige o porodici i demografije i Crvenom krstu Crne Gore, gdje su važećim aktima o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta predviđena dva, odnosno jedno radno mjesto za unutrašnju reviziju.

Kao što je prikazano na Grafiku 20, najveći broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju (21) ima sistematizovana tri unutrašnja revizora, dok isti broj jedinica (21) ima sistematizovana četiri unutrašnja revizora. Tri jedinice imaju sistematizovano po pet unutrašnjih revizora, dok po jedna jedinica ima sistematizovanog jednog, dva, šest, odnosno sedam unutrašnjih revizora.

Podaci o sistematizovanom broju radnih mjesta za unutrašnju reviziju u Agenciji za nacionalnu bezbjednost nijesu bili dostupni Ministarstvu finansija, s obzirom na to da Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji ove institucije ima stepen tajnosti i nije javno dostupan.

Grafik 20: Pregled sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore



#### 4.2.2.2. Popunjenost u jedinici za unutrašnju reviziju

Na kraju 2025. godine broj raspoređenih unutrašnjih revizora kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou bio je niži u odnosu na kraj 2024. godine.

Ministarstvo finansija je prepoznalo da su uslovi propisani Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru („Sl. list CG“, br. 75/2018), koji je bio na snazi

do avgusta 2025. godine, predstavljali otežavajući faktor za zapošljavanje unutrašnjih revizora. Naime, navedeni zakon je propisivao obavezu posjedovanja najmanje jedne godine radnog iskustva u oblasti revizije za sva zvanja unutrašnjih revizora.

S tim u vezi, Ministarstvo finansija je novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru („Sl. list CG“, br. 89/2025) pojednostavilo uslove za zasnivanje radnog odnosa za zvanja mlađeg i starijeg unutrašnjeg revizora, tako što radno iskustvo u oblasti revizije više nije obavezan uslov za prijem u radni odnos na tim radnim mjestima.

Kako je navedeni zakon stupio na snagu u avgustu 2025. godine, nije bilo dovoljno vremena za punu primjenu ove odredbe do kraja izvještajne godine. Stoga se u narednom periodu očekuje intenzivnije kadrovske popunjavanje jedinica za unutrašnju reviziju, u skladu sa zakonskom obavezom da jedinica ima najmanje tri unutrašnja revizora, uključujući rukovodioca jedinice. Ovo bi trebalo da doprinese i većem stepenu realizacije zaključaka koji se odnose na popunjavanje jedinica za unutrašnju reviziju, a koji su dati u prethodnim konsolidovanim izvještajima.

Da novo zakonsko rješenje već daje određene rezultate potvrđuje činjenica da su do kraja maja 2026. godine popunjena nova radna mjesta unutrašnjih revizora u Ministarstvu rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvu energetike i rudarstva, Poreskoj upravi, Ministarstvu finansija – Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, Glavnom gradu, Opštini Budva i Opštini Pljevlja. Očekuje se da će se ovaj trend nastaviti i tokom narednog perioda.

Na kraju 2025. godine, od ukupno 50 korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou koji su uspostavili organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju, 39 jedinica izvršilo je popunjavanje radnih mjesta za unutrašnje revizore, pri čemu je raspoređen ukupno 81 izvršilac.

Iako je zakonskim rješenjima obezbijedena potpuna pokrivenost budžetske potrošnje funkcijom unutrašnje revizije, i dalje nije popunjeno 94 sistematizovana radna mjesta u jedinicama za unutrašnju reviziju. Stoga je neophodno da korisnici budžetskih sredstava na centralnom i lokalnom nivou preduzmu aktivnosti radi popunjavanja upražnjenih radnih mjesta za unutrašnje revizore, u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru.

Opština Budva je, nakon više imenovala vršioca dužnosti načelnika Službe za unutrašnju reviziju. Opština Zeta je Odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovala Službu za unutrašnju reviziju, ali do kraja 2025. godine nije popunila radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju, koji je nadležan za pripremu predloga akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta ove službe. Opština Tuzi, obavijestila je Ministarstvo finansija, da nije uspostavila funkciju unutrašnje revizije.

Na kraju 2025. godine, zakonom propisani minimalni broj od tri unutrašnja revizora bio je obezbijeđen u 13 jedinica za unutrašnju reviziju (26%). Istovremeno, 11 jedinica (22%) nije imalo popunjeno nijedno radno mjesto unutrašnjeg revizora. Najveći broj jedinica, njih 14 (28%), imao je raspoređena po dva unutrašnja revizora, dok je 12 jedinica (24%) imalo samo jednog unutrašnjeg revizora (detaljnije u Tabeli 2a, Prilog 2).

U skladu sa Zakonom, na kraju 2025. godine jedinice za unutrašnju reviziju bile su popunjene u: Ministarstvu odbrane, Ministarstvu finansija, Ministarstvu javne uprave, Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru Ministarstva finansija, Odjeljenju za reviziju informacionih sistema Ministarstva javne uprave, Sudstvu, Glavnom gradu Podgorici, kao i u opštinama Berane, Bijelo Polje i Danilovgrad.



Iako je funkcija unutrašnje revizije formalno uspostavljena kod većine budžetskih korisnika, značajan broj jedinica i dalje nema dovoljan broj zaposlenih unutrašnjih revizora.

## Popunjenost radnog mjesta - rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju

Globalni standardi unutrašnje revizije prepoznaju izvršnog rukovodioca revizije kao ključnog nosioca odgovornosti za upravljanje funkcijom unutrašnje revizije i obezbjeđivanje njene usklađenosti sa Standardima. U javnom sektoru ovu ulogu obavlja rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju, koji je odgovoran za strateško usmjeravanje funkcije, planiranje rada i resursa, superviziju angažmana, uspostavljanje i sprovođenje Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, kao i za komunikaciju sa rukovodstvom i organima upravljanja.

Prepoznajući značaj ove uloge, Ministarstvo finansija je zahtjeve novih Globalnih standarda unutrašnje revizije koji se odnose na izvršnog rukovodioca revizije ugradilo u član 38 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru. Poseban akcenat stavljen je na obavezu saradnje i komunikacije između rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i organa upravljanje odnosno rukovodioca subjekta, naročito prilikom pripreme i razmatranja najvažnijih akata kojima se uređuje rad unutrašnje revizije, kao što su Povelja unutrašnje revizije, strateški i godišnji plan rada, kao i Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta.

Podaci iz godišnjih izvještaja za 2025. godinu pokazuju visok stepen uključenosti rukovodstva u ove procese. Od ukupno 34 jedinice za unutrašnju reviziju koje su dostavile odgovore, njih 32 (94,1%) navela je da je sadržaj Povelje unutrašnje revizije razmatran sa organom upravljanja odnosno rukovodiocem subjekta. Strateški plan unutrašnje revizije razmatran je sa rukovodstvom u 31 od 34 slučaja (91,2%), dok je godišnji plan rada razmatran sa rukovodstvom u 31 od 32 jedinice koje su dostavile odgovor (96,9%). Ovi podaci ukazuju na visok nivo primjene zahtjeva Globalnih standarda koji se odnose na aktivnu komunikaciju i saradnju između rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i rukovodstva organizacije. Istovremeno, potvrđuje se sve veće razumijevanje značaja unutrašnje revizije kao funkcije koja doprinosi unapređenju upravljanja, upravljanja rizicima i sistema unutrašnjih kontrola.

Na kraju 2025. godine radno mjesto rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju nije bilo popunjeno u Ministarstvu rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga i Ministarstvu kulture i medija. Tokom 2026. godine u Ministarstvu rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga raspoređena je rukovoditeljka Odjeljenja za unutrašnju reviziju, čime je ovaj nedostatak otklonjen. U Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija, u trenutku izrade ovog izvještaja, radno mjesto rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i dalje je nepopunjeno usljed odlaska prethodnog rukovodioca u starosnu penziju. Imajući u vidu značaj ove funkcije za efikasno upravljanje unutrašnjom revizijom i ispunjavanje zahtjeva Globalnih standarda, neophodno je blagovremeno obezbijediti popunjavanje ovog radnog mjesta.

### **4.2.3. Planiranje i obavljanje poslova unutrašnje revizije**

Planiranje poslova unutrašnje revizije predstavlja jednu od ključnih pretpostavki za efikasno i djelotvorno funkcionisanje sistema unutrašnje revizije u javnom sektoru. Kvalitetno planiranje omogućava da se ograničeni revizorski resursi usmjere na oblasti sa najvećim rizicima, čime se pruža veća sigurnost rukovodstvu i doprinosi unapređenju upravljanja, sistema unutrašnjih kontrola i procesa upravljanja rizicima.

Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru propisano je da se poslovi unutrašnje revizije planiraju i obavljaju na osnovu strateškog plana unutrašnje revizije, godišnjeg plana unutrašnje revizije i plana pojedinačnog

revizorskog angažmana. Ovakav pristup osigurava povezanost dugoročnih ciljeva unutrašnje revizije sa godišnjim prioritetima i konkretnim revizorskim aktivnostima.

U skladu sa članom 32 Zakona, strateški plan unutrašnje revizije priprema i predlaže rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju, a utvrđuje se za period od tri godine. Strateški plan je dokument koji predstavlja strategiju aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju u periodu na koji se odnosi i odražava viziju razvoja unutrašnje revizije. Strateški plan podržava ciljeve subjekta obezbjeđujući da jedinica za unutrašnju reviziju doprinosi unapređenju upravljanja subjektom, upravljanja rizikom i unapređenju procesa unutrašnje kontrole.

Na osnovu strateškog plana donosi se godišnji plan unutrašnje revizije, koji se zasniva na dokumentovanoj procjeni rizika. Procjena rizika predstavlja temelj savremene unutrašnje revizije i omogućava identifikaciju procesa, programa i aktivnosti kod kojih postoji najveća vjerovatnoća nastanka događaja koji mogu negativno uticati na ostvarivanje ciljeva subjekta. Godišnjim planom definišu se konkretni revizorski angažmani koji će biti realizovani tokom godine, uz određivanje prioriteta i rasporeda revizorskih aktivnosti.

Planiranje pojedinačnih revizorskih angažmana predstavlja operativni nivo planiranja. Plan pojedinačnog revizorskog angažmana izrađuje unutrašnji revizor, a utvrđuje rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju. Ovim planom precizno se definišu ciljevi, obuhvat, kriterijumi revizije, potrebni resursi i vremenski okvir za sprovođenje konkretnog revizorskog zadatka. Kvalitetna priprema angažmana doprinosi efikasnijem prikupljanju dokaza i na kraju formulisanju preporuka koje imaju dodatnu vrijednost za organizaciju.

Planiranje poslova unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore usklađeno je sa principima sadržanim u Globalnim standardima unutrašnje revizije koje je donio Globalni Institut internih revizora. Standardi naglašavaju da izvršni rukovodilac interne revizije treba da uspostavi metodologiju planiranja zasnovanu na procjeni rizika, koja uzima u obzir strateške ciljeve organizacije, očekivanja rukovodstva i organa upravljanja, kao i promjene u internom i eksternom okruženju. Globalni standardi takođe zahtijevaju redovno preispitivanje i ažuriranje planova kako bi unutrašnja revizija ostala usmjerena na najznačajnije rizike i prioritete organizacije.

Podaci iz godišnjih izvještaja subjekata javnog sektora pokazuju da je većina jedinica za unutrašnju reviziju uspostavila praksu donošenja strateških i godišnjih planova u zakonskim rokovima. Međutim, i dalje postoje izazovi koji se odnose na ograničene kadrovske kapacitete, potrebu za daljim unapređenjem metodologije za donošenjem ovih planova i prilagođavanje planova novim rizicima koji proizlaze iz digitalizacije, informacionih sistema, upravljanja projektima finansiranim iz međunarodnih izvora i složenijih regulatornih zahtjeva.

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu za 2025. godinu, sve jedinice za

***U 2025. godini sve jedinice za unutrašnju reviziju koje su svoj izvještaj dostavile Ministarstvu finansija imale su utvrđen strateški plan rada.***

unutrašnju reviziju koje su dostavile izvještaje Ministarstvu finansija imale su utvrđen strateški plan unutrašnje revizije. Time je prvi put ostvarena potpuna usklađenost sa ovim zahtjevom, odnosno

stopa uspostavljenosti strateških planova od 100% kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou.

Strateški plan predstavlja osnov za planiranje aktivnosti unutrašnje revizije u srednjoročnom periodu i zasniva se na procjeni rizika i prioritetima organizacije. Na osnovu usvojenog strateškog plana, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju priprema godišnji plan rada kojim se definišu revizorski angažmani koji će biti realizovani tokom godine.

Prilikom pripreme godišnjeg plana, neophodno je odrediti koje oblasti iz definisanog revizorskog univerzuma imaju veći prioritet za revidiranje odnosno, oblasti koje nose najveće rizike za subjekte i koje imaju najveći uticaj za postizanje ciljeva subjekta. Na taj način obezbjeđuje se da se raspoloživi revizorski resursi usmjere na procese i aktivnosti od najvećeg značaja za organizaciju.

Pored planiranih angažmana, godišnjim planom može se predvidjeti određeni broj dana za sprovođenje ad hoc revizija. Ovi angažmani realizuju se na zahtjev organa upravljanja odnosno rukovodioca subjekta, kada se tokom godine ukaže potreba za dodatnim uvjeravanjem ili savjetodavnom podrškom u oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i sistema unutrašnjih kontrola, a koje nijesu bile obuhvaćene redovnim planom zasnovanim na procjeni rizika.

Novina uvedena novom metodologijom rada unutrašnje revizije u javnom sektoru odnosi se na unapređenje transparentnosti korišćenja revizorskih resursa planiranih za ad hoc angažmane. Naime, ukoliko tokom godine nije bilo zahtjeva za sprovođenje ad hoc angažmana od strane organa upravljanja odnosno rukovodioca subjekta, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju dužan je da u godišnjem izvještaju o radu navede na koje su aktivnosti preusmjereni i utrošeni dani prvobitno planirani za ove angažmane. Na taj način omogućava se potpuniji uvid u korišćenje raspoloživih kapaciteta unutrašnje revizije i doprinosi efikasnijem upravljanju funkcijom unutrašnje revizije.

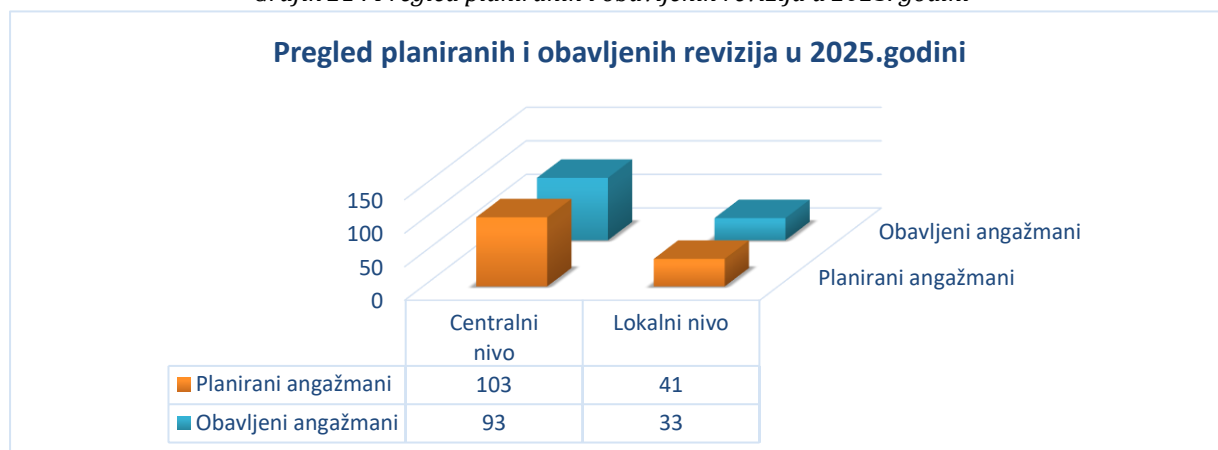
Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije, tokom 2025. godine nastavljen je pozitivan trend u pogledu realizacije revizorskih angažmana. Od 35 jedinica za unutrašnju reviziju koje su dostavile godišnje izvještaje Ministarstvu finansija, njih 34 bile su funkcionalne, odnosno tokom godine su obavile najmanje jedan revizorski angažman. Jedina jedinica koja nije bila funkcionalna bilo je Odjeljenje za unutrašnju

reviziju Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, usljed nepopunjenosti radnih mjesta tokom izvještajnog perioda.

Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine ni ove godine nije dostavilo godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije, zbog čega aktivnosti ove jedinice nijesu obuhvaćene analizom. Prema raspoloživim informacijama, razlog za nefunkcionalnost jedinice bio je duži izostanak raspoređenih unutrašnjih revizorki. Takođe, godišnje izvještaje nijesu dostavile ni opštine Berane i Rožaje.

Tokom 2025. godine planirano je ukupno 144 revizorska angažmana, od čega 103 na centralnom i 41 na lokalnom nivou. U navedeni broj uključeno je i 20 planiranih ad hoc angažmana (13 na centralnom i 7 na lokalnom nivou). Do kraja godine realizovano je ukupno 126 angažmana, odnosno 93 na centralnom i 33 na lokalnom nivou, što predstavlja 87,5% realizacije u odnosu na plan.

Grafik 21 : Pregled planiranih i obavljenih revizija u 2025. godini



Posmatrano po nivoima vlasti, na centralnom nivou realizovano je 90,3% planiranih angažmana, dok je na lokalnom nivou realizovano 80,5% planiranih angažmana. Ovi podaci ukazuju na viši stepen realizacije planova unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou.

Posebno je značajno što je tokom 2025. godine ostvaren najveći procenat realizacije planiranih angažmana u posljednjih nekoliko godina. Naime, u odnosu na 82,85% realizacije ostvarenih u 2024. godini, u 2025. godini realizovano je 87,5% planiranih angažmana. Pri tome treba imati u vidu da na procenat realizacije utiče i planiranje ad hoc angažmana, čije sprovođenje zavisi od zahtjeva organa upravljanja odnosno rukovodioca subjekta. Ukoliko tokom godine takav zahtjev ne bude podnjet, planirani ad hoc angažman ne može biti realizovan, iako to ne predstavlja propust jedinice za unutrašnju reviziju.

Kada bi se iz obračuna izuzeli planirani i realizovani ad hoc angažmani, procenat realizacije godišnjih planova unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta iznosio bi približno 96%, što predstavlja izuzetno visok stepen izvršenja planiranih aktivnosti i potvrđuje značajno unapređenje efikasnosti funkcije unutrašnje revizije.

Kao najčešći razlozi za neizvršenje planiranog broja revizorskih angažmana navode se organizacione promjene nastale usljed rekonstrukcije i reorganizacije državne uprave. Na stepen realizacije godišnjih planova uticala je i činjenica da određeni broj planiranih ad hoc revizija nije sproveden, budući da tokom godine nije bilo zahtjeva za njihovo obavljanje od strane rukovodilaca korisnika budžetskih sredstava.

Pored navedenog, na realizaciju planiranih aktivnosti uticala su i privremena odsustva unutrašnjih revizora, kao i kašnjenja u dostavljanju potrebne dokumentacije od strane revidiranih subjekata. U pojedinim slučajevima dolazilo je i do odlaganja uvodnih i završnih sastanaka zbog zauzetosti ili odsustva rukovodilaca revidiranih subjekata i zaposlenih odgovornih za saradnju sa unutrašnjim revizorima, što je dodatno usporavalo sprovođenje planiranih revizorskih angažmana.

Kontinuirano visoka realizacija planiranih angažmana tokom posljednje tri godine, posebno na centralnom nivou, ukazuje na rast produktivnosti unutrašnjih revizora uprkos ograničenim kadrovskim kapacitetima. Jedan od faktora koji je mogao doprinijeti ovakvim rezultatima jeste i mogućnost ostvarivanja dodatka na osnovnu zaradu do 30% za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima, u skladu sa važećom odlukom Vlade. Ovaj mehanizam doprinio je većoj motivisanosti zaposlenih i stvaranju uslova za efikasnije izvršavanje planiranih revizorskih aktivnosti.

#### **4.2.3.1 Produktivnost unutrašnjih revizora**

Imajući u vidu broj angažovanih unutrašnjih revizora na centralnom i lokalnom nivou, kao i broj realizovanih revizorskih angažmana, može se zaključiti da je jedan unutrašnji revizor tokom 2025. godine u prosjeku realizovao 1,75 revizorskih angažmana. Na centralnom nivou prosjek je iznosio 1,86 angažmana po revizoru, dok je na lokalnom nivou iznosio 1,5 angažmana po revizoru.<sup>8</sup>

Međutim, navedeni pokazatelji ne odražavaju u potpunosti stvarni nivo produktivnosti unutrašnje revizije. Naime, šest unutrašnjih revizora tokom 2025. godine nije bilo u mogućnosti da obavlja poslove unutrašnje revizije zbog privremene spriječenosti za rad. Kada bi se ova okolnost uzela u obzir, prosječan broj realizovanih angažmana iznosio bi 1,91 po revizoru na ukupnom nivou, odnosno 1,98 na centralnom i 1,74 na lokalnom nivou. Ovi pokazatelji ukazuju na značajno unapređenje produktivnosti u odnosu na prethodne godine.

---

<sup>8</sup> Prilikom izračunavanja ovog procenta, u broj unutrašnjih revizora nijesu uračunati oni zaposleni u subjektima koji svoj godišnji izvještaj nisu dostavili Ministarstvu finansija

Pri ocjeni produktivnosti unutrašnjih revizora potrebno je uzeti u obzir i specifičnosti funkcionisanja unutrašnje revizije u javnom sektoru. Na ostvarene rezultate značajno utiče više faktora.

Prije svega, kvalitet komunikacije i nivo podrške rukovodstva imaju direktan uticaj na efikasnost rada unutrašnje revizije. U pojedinim subjektima unutrašnji revizori i dalje ne raspolažu punom institucionalnom podrškom, što može otežati planiranje i realizaciju revizorskih aktivnosti.

Produktivnost dodatno ograničavaju mali kadrovski kapaciteti jedinica za unutrašnju reviziju. U značajnom broju subjekata jedinice za unutrašnju reviziju čine jedan do tri unutrašnja revizora, zbog čega se dio raspoloživog vremena koristi za obavljanje aktivnosti koje nijesu neposredno povezane sa sprovođenjem revizorskih angažmana, kao što su strateško i godišnje planiranje, sprovođenje Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, kontinuirano profesionalno usavršavanje i druge administrativne aktivnosti neophodne za funkcionisanje jedinice.

Na ukupan broj evidentiranih angažmana utiče i činjenica da pojedine jedinice za unutrašnju reviziju sprovode horizontalne revizije koje obuhvataju veliki broj institucija i procesa u okviru jednog revizorskog angažmana. Takav pristup primjenjuju, između ostalih, Centralizovana jedinica za unutrašnju reviziju EU fondova, Centralizovana IT jedinica za unutrašnju reviziju i jedinica za unutrašnju reviziju Fonda za zdravstveno osiguranje. Iako se ovakvi angažmani statistički evidentiraju kao jedna revizija, njihov stvarni obim i složenost često višestruko prevazilaze obim standardnih pojedinačnih angažmana.

Pored navedenog, na produktivnost utiču i privremena odsustva zaposlenih zbog bolovanja, porodijskog odsustva i drugih opravdanih razloga. S obzirom na mali broj revizora u većini jedinica, čak i kraća odsustva mogu imati značajan uticaj na realizaciju planiranih aktivnosti.

Uprkos navedenim ograničenjima, podaci za 2025. godinu potvrđuju da funkcija unutrašnje revizije nastavlja da unapređuje svoju efikasnost i ostvaruje visok nivo realizacije planiranih aktivnosti. Pozitivnim rezultatima vjerovatno je doprinijela i mogućnost ostvarivanja dodatka na osnovnu zaradu do 30% za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima, što predstavlja važan mehanizam za motivaciju i zadržavanje stručnog kadra u oblasti unutrašnje revizije.

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

Za razliku od decentralizovanog modela uspostavljanja unutrašnje revizije koje se u najvećem dijelu primjenjuje u javnom sektoru Crne Gore, u Ministarstvu finansija uspostavljeno je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, dok je u Ministarstvu javne uprave uspostavljeno Odjeljenje za reviziju informacionih sistema zaduženo za obavljanje IT revizija kod subjekata javnog sektora. Takođe tokom 2025. godine u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede funkcionisalo je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Kratak pregled aktivnosti ova tri odjeljenja dat je u nastavku:

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

Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru sprovodi revizije programa i projekata koji se u cjelini ili djelimično finansiraju iz sredstava pretpristupne podrške EU, u okviru organa državne uprave koji čine strukturu za samostalno upravljanje IPA fondovima (tzv. IPA tijela). Cilj revizija je pružanje nezavisnog i objektivnog uvjeravanja o adekvatnosti i efikasnosti sistema upravljanja, upravljanja rizicima i sistema unutrašnjih kontrola. Izvještaji i nalazi unutrašnje revizije dostavljaju se Nacionalnom službeniku za ovjeravanje (NAO), rukovodiocu upravljačkog tijela, kao i rukovodiocu državnog organa koji je predmet revizije.

Strateški plan odražava očekivanja rukovodstva od funkcije unutrašnje revizije, a ona se odnose na stvaranje dodate vrijednosti svim subjektima uključenim u indirektno upravljanje programima u okviru IPA II i IPA III, kao i na unapređenje efikasnosti njihovog rada. U Strateškom planu za period 2024–2026. godine definisan je glavni cilj unutrašnje revizije – proširenje obuhvata revizijskih oblasti. Za ostvarenje ovog cilja utvrđena su dva podcilja: obezbjeđivanje stručnog i kompetentnog revizorskog tima i razvoj dodatnih metodoloških smjernica za IPA revizije.

U skladu sa Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, u Odjeljenju su predviđena četiri izvršioca: rukovodilac, dva viša unutrašnja revizora i jedan stariji unutrašnji revizor. Na kraju izvještajnog perioda popunjena su tri radna mjesta: rukovoditeljka i dvije više unutrašnje revizorke. Sve tri revizorke posjeduju sertifikat za

unutrašnju reviziju u javnom sektoru i imaju višegodišnje iskustvo u oblasti revizije, kao i u radu sa pretpristupnim (IPA) fondovima.

U 2025. godini obavljeno je 7 revizorskih angažmana (angažmani uvjeravanja) i to:

- Revizija procesa praćenja implementacije projekta "Support to Project Preparation for Environment and Climate Change Sector (PPF)" u Ministarstvu javnih radova<sup>9</sup> i Ministarstvu ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera;
- Revizija u Kancelariji nacionalnog IPA koordinatora i Upravljačkog tijela za nacionalne godišnje programe u okviru IPA programa 2014-2020 i 2021-2027 u Ministarstvu evropskih poslova;
- Revizija procesa praćenja održivosti projekata od strane HOS kancelarije u Ministarstvu evropskih poslova;
- Revizija u Direktoratu za finansiranje i ugovaranje sredstava EU podrške (CFCU), Ministarstvo finansija;
- Revizija u Direktoratu za upravljanje strukturama pretpristupne podrške EU (DUS), Ministarstvo finansija;
- Revizija u Upravljačkom tijelu (MA) za Višegodišnji operativni program za zapošljavanje i socijalnu inkluziju (OP ESI 2024-2027), Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga;
- Revizija u Zavodu za zapošljavanje, Posredničkom tijelu za finansijsko upravljanje (IBFM) za Višegodišnji operativni program za zapošljavanje i socijalnu inkluziju (OP ESI 2024-2027).

U 2025. godini revizori su dali ukupno 21 preporuku. Sve preporuke su prihvaćene od strane revidiranih subjekata i kroz akcione planove u pojedinačnim izvještajima dogovorena odgovorna lica, rokovi za realizaciju i korektivne mjere.

Broj datih preporuka iz konačnih izvještaja u izvještajnom periodu, čiji je rok za sprovođenje do kraja izvještajnog perioda, iznosi 11, od čega je 10 preporuka sprovedeno, što predstavlja 90,91% realizacije dospjelih preporuka. Za ostale preporuke rok za implementaciju je 2026. godina.

U cilju razvoja dodatnog metodološkog uputstva za IPA revizije, realizovane su aktivnosti koje se odnose na saradnju sa Direktoratom za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, kao i na kontinuirano unapređenje komunikacije sa Nacionalnim službenikom za ovjeravanje (NAO) i Upravljačkom strukturom. Tokom 2025. godine započete su i aktivnosti na obezbjeđivanju projektne podrške za izradu specifične metodologije, koje su djelimično realizovane. U tom kontekstu, revizorke Odjeljenja su inicirale saradnju, posredstvom DG NEAR-a i Delegacije Evropske unije, sa organizacijom SIGMA, sa ciljem pružanja stručne podrške u razvoju metodološkog uputstva za sprovođenje IPA revizija. Tokom godine održan je veći broj onlajn sastanaka i

---

<sup>9</sup> U trenutku vršenja revizije Uprava za kapitalne projekte

konsultacija, a revizorke su u julu i septembru učestvovala na dvodnevnom radionicama u Podgorici zajedno sa ekspertom SIGMA-e.

Dodatno, u okviru projekta „Support to coordination, monitoring and reporting on PAR Strategy and PFM reform programme 2022–2026“, u saradnji sa Direktoratom za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola i CEF-om, realizovan je niz aktivnosti, uključujući dvodnevnu radionicu o primjeni novih Globalnih standarda („PAR and PFM reforms: Implementation of GIAS for Internal Auditors in Montenegro“) kao i radionicu posvećenu upravljačkoj odgovornosti. Takođe, revizorke Odjeljenja u kontinuitetu pohađaju obuke koje organizuju Ministarstvo finansija i Uprava za ljudske resurse, čime se dodatno unapređuju svoja stručna znanja i kompetencije u oblasti unutrašnje revizije.

#### **4.2.4.2. Aktivnosti Odjeljenja za reviziju informacionih sistema**

U skladu sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru u Ministarstvu javne uprave uspostavljena je posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju informacionih sistema. Nadalje, Zakonom o elektronskoj upravi („Službeni list CG“, br. 72/2019) propisano je da Ministarstvo javne uprave vrši reviziju informacionih sistema kojima upravljaju organi državne uprave. U skladu sa navedenim formirano je Odjeljenje za reviziju informacionih sistema, sa ciljem centralizovanog procesa revizije informacionih sistema kojima upravljaju organi državne uprave.

Ministarstvo javne uprave je donijelo Godišnji plan rada za 2025. godinu, međutim s obzirom na činjenicu da je, usled kadrovskih promjena, bilo otežano sprovesti i okončati planirane revizije, jer je jednoj zaposlenoj (načelnici) prestao radni angažman u Ministarstvu, izvršene su izmjene Plana rada i usvojen je Izmijenjeni Plan rada odjeljenja za reviziju br 13-077/24-6354/3 od 28. 10.2025. godine.

Izmijenjenim Planom rada planirane su četiri revizije informacionih sistema, i to:

- Revizija registra poljoprivrednih gazdinstava u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede,
- Revizija informacionog sistema za pomorstvo u Ministarstvu pomorstva
- Revizija upravljanja IT funkcijom u Ministarstvo evropskih poslova
- Revizija Carinskog informacionog sistema – CIS u Upravi carina

Od ukupnog broja planiranih revizija Odjeljenje je na kraju izvještajnog perioda sprovelo tri revizije i to:

- Revizija registra poljoprivrednih gazdinstava u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede,
- Revizija informacionog sistema za pomorstvo u Ministarstvu pomorstva

- Revizija Carinskog informacionog sistema – CIS u Upravi carina

U izvještajnom periodu dato je ukupno 22 preporuke. Od toga je za 12 preporuka rok za realizaciju bio do kraja izvještajnog perioda, pri čemu je osam preporuka u potpunosti sprovedeno, dok su četiri djelimično sprovedene. Preostalih 10 preporuka imaju rok za realizaciju u narednom izvještajnom periodu.

Shodno Programu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta revizije, realizovane su sljedeće aktivnosti:

- Vršeno je periodično interno ocjenjivanje od strane revizora shodno Programu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta
- Vršen stalni nadzor od strane načelnice u svim fazama revizije informacionih sistema (radna dokumentacija, čuvanje dokumentacije i dr.)

Pored navedenih angažmana revizije u Odjeljenju je realizovano sljedeće:

- Izrađen i usvojen je Godišnji plan rada za 2025. godinu;
- Izrađen je i usvojen Izmijenjeni godišnji plan rada za 2025. godinu;
- Izrađen Godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije za 2024. godinu koji se podnosi Ministarstvu finansija, shodno Zakonu o upravljanju i unutrašnjim kontrolama
- Izrađen je i usvojen Plan kontinuiranog profesionalnog usavršavanja zaposlenih u Odjeljenju za reviziju informacionih sistema
- Kontinuirano praćenje preporuka dospjelih u 2025. godini, uz periodične izvještaje o sprovođenju.

U Odjeljenju su Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji predviđena su 4 radna mjesta (načelnik/ca i 3 revizora/ke informacionih sistema). U toku 2025. Odjeljenje je jednoj zaposlenoj prestao radni angažman u Ministarstvu, te su u Odjeljenju trenutno popunjena tri radna mjesta.

Imajući u vidu specifičnost revizije informacionih sistema kao i potrebu za stalnim usavršavanjem, Odjeljenje posvećuje veliku pažnju kontinuiranoj edukaciji i unutrašnje revizorke su tokom godine pohađale različite obuke u organizaciji Ministarstva finansija i drugih lokalnih i međunarodnih organizacija.

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

Pravilnikom Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede koji je usklađen sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru („Službeni list CG“ br. 134/2022), Ministarstvo je formiralo Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji sistematizovana su 4 radna mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske Unije i drugih donatorskih sredstava a to su: rukovodilac Odjeljenja, jedan viši, jedan stariji i jedan mlađi unutrašnji revizor. U Odjeljenju su trenutno popunjena 2 radna mjesta - rukovodilac i jedan viši unutrašnji revizor.

Glavni ciljevi Odjeljenja su jačanje sistema finansijskog upravljanja i kontrola, zaštita javnih sredstava, povećanje efikasnosti i efektivnosti poslovanja te pružanje dodatne garancije Evropskoj komisiji i Vladi CG o usklađenosti sa EU zahtjevima i regulativama. Odjeljenje vrši poslove unutrašnje revizije koji se odnose na: planiranje, organizovanje i sprovođenje unutrašnje revizije programa i projekata koji se finansiraju iz sredstava EU (IPA/IPARD program) i drugih donatorskih sredstava u skladu sa Propisima Crne Gore u oblasti unutrašnje revizije i Globalnim standardima unutrašnje revizije, a sve u cilju da doda vrijednost i unaprijedi poslovanja subjekta.

U skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u Javnom sektoru, ažurirana je odnosno utvrđena **Povelja unutrašnje revizije** broj 11-401/25-27961/1 u oktobru 2025. godine. **Strategijom razvoja (2025-2027)** usvojenom u decembru 2024.godine, definisani su ključni ciljevi odnosno jačanje institucionalne pozicije Odjeljenja, razvoja kompetencija revizora i proaktivnog doprinosa integraciji Crne Gore u EU. Plan se zasniva na SWOT analizi, strateškim dokumentima (ZPP, IPARD programu, Zakonima i strategijama) i predviđa: kontinuirano planiranje i sprovođenje revizorskih angažmana na osnovu rizika, razvoj procedura i metodologija, usklađivanje sa međunarodnim standardima (Globalni standardi interne revizije), planirani razvoj Agencije za plaćanja kao ključnog subjekta za sprovođenje Zajedničke poljoprivredne politike (ZPP) i uspostavljanje nezavisnog Odjeljenja unutar nje i rad na jačanju kadrovskih kapaciteta. Pri izradi **Godišnjeg plana Odjeljenja za 2025.godinu** uzete su u obzir prioritete oblasti rada u odnosu na postavljenje ciljeve i identifikovani su i procjenjeni rizici koji mogu ugroziti postizanje ciljeva iz prioriteta oblasti. U skladu sa vremenskim okvirom kada je Godišnji plan rada Odjeljenja izrađen (januar 2025.godine) i raspoloživim revizorskim kapacitetima planirano i obavljeno pet revizorskih angažmana.

### **Sprovedeni angažmani:**

- Angažman uvjeravanja o adekvatnosti i efikasnosti unutrašnjih kontrola Sistema koordinacije internih pravila i procedura.
- Angažman uvjeravanja o adekvatnosti i efikasnosti unutrašnjih kontrola Sistem za IAKS.
- Angažman uvjeravanja o adekvatnosti i efikasnosti unutrašnjih kontrola Sistema bezbjednosti informacija i informacione tehnologije.
- Savjetodavni angažman je sproveden za potrebe Direktorata za plaćanja (IPARD Agencije) u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.
- Angažman uvjeravanja o usklađenosti procedura rada IPARD Agencije za sprovođenje Mjere 1 sa IPARD III programom.

U izvještajnom periodu date su ukupno 23 preporuke. Od toga je za pet preporuka rok za realizaciju bio do kraja izvještajnog perioda, pri čemu je jedna preporuka u potpunosti sprovedena, dok su četiri djelimično sprovedene. Preostale preporuke imaju rok za realizaciju u narednom izvještajnom periodu.

**Revizori Odjeljenja prisustvuju redovno obukama** koje su usmjerene na usavršavanje znanja i vještina, u skladu sa aktivnostima planiranim Strategijom razvoja Odjeljenja kao i Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u Javnom sektoru. Revizori su tokom 2025. godine prisustvovali redovnim obukama organizovanim od strane Ministarstva finansija i Uprave za ljudske resurse, kao i obukama kroz Twining projekat „Jačanje kapaciteta u sektoru poljoprivrede i ruralnog razvoja za implementaciju Zajedničke poljoprivredne politike u Crnoj Gori“, CEF-a i AMADEUS – Godišnja konferencija unutrašnjih revizora Agencija za plaćanja EU.

#### **4.2.5. Date i sprovedene preporuke**

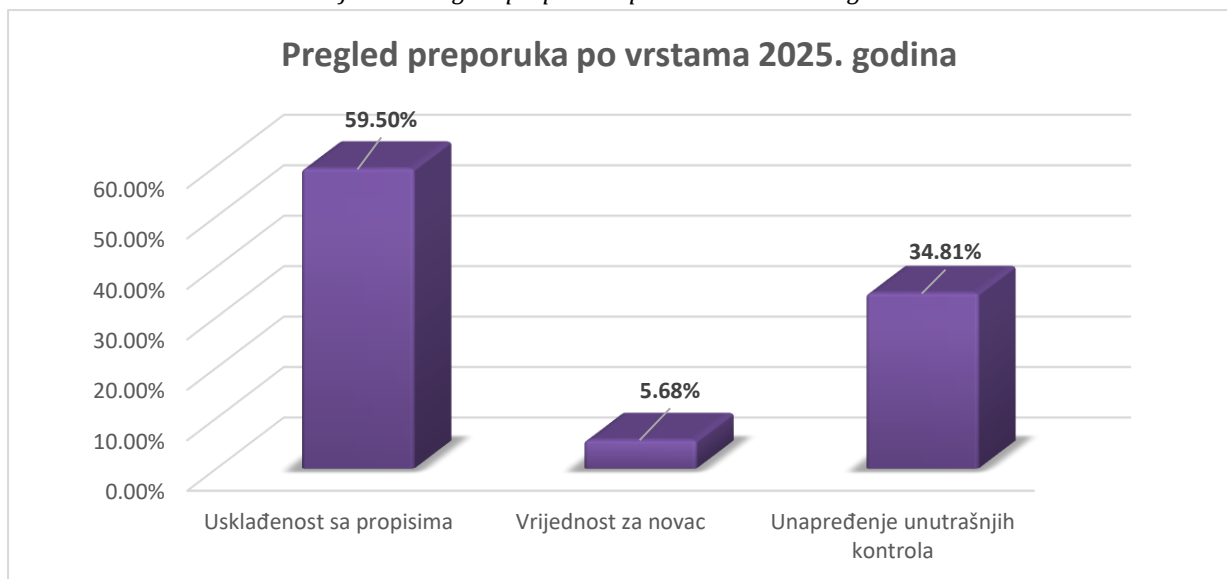
Prilikom obavljanja revizorskih angažmana, unutrašnji revizori daju preporuke koje se odnose na aktivnosti koje treba da preduzme rukovodstvo i zaposleni u oblasti koja je bila predmet revizije u cilju otklanjanja uzroka koji proizvode slabosti u funkcionisanju sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola u revidiranim oblastima, čime se doprinosi ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Kroz 126 revizorskih angažmana koji su obavljani na centralnom i lokalnom nivou, tokom 2025.

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

godine, dato je ukupno 563 preporuke, odnosno 4,47 preporuka po obavljenoj reviziji. Jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom nivou obavile su 93 revizorska angažmana i dale 349 preporuka, tj. 3,75 preporuka po angažmanu, dok su jedinice za unutrašnju

reviziju na lokalnom nivou obavile 33 angažmana i dale 214 preporuka, tj. 6,48 preporuka po angažmanu.

Grafik 22: Pregled preporuka po vrstama u 2025. godini



Ministarstvo finansija prilikom izrade Konsolidovanog izvještaja kontinuirano analizira strukturu preporuka koje daju jedinice za unutrašnju reviziju, budući da one predstavljaju važan pokazatelj razvoja i zrelosti funkcije unutrašnje revizije u javnom sektoru. Analize sprovedene u posljednjih nekoliko godina ukazuju na pozitivan trend promjene fokusa unutrašnje revizije – od preporuka koje su pretežno bile usmjerene na usklađenost poslovanja sa propisima, ka preporukama koje doprinose unapređenju sistema unutrašnjih kontrola i ostvarivanju veće vrijednosti za novac.

Tokom 2025. godine nastavljen je ovaj trend. Preporuke koje se odnose na unapređenje unutrašnjih kontrola činile su 34,81% ukupno datih preporuka, što predstavlja povećanje u odnosu na 2024. godinu, kada je njihovo učešće iznosilo 32,88%. Istovremeno, učešće preporuka usmjerenih na ostvarivanje vrijednosti za novac zadržano je na približno istom nivou kao prethodne godine. Ovakva struktura preporuka ukazuje da unutrašnji revizori sve više usmjeravaju svoje aktivnosti na procjenu efikasnosti sistema upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola, čime se jača njihova razvojna uloga u organizacijama.

Ovaj pokazatelj ima poseban značaj jer je prepoznat kao jedan od indikatora uspješnosti u Akcionom planu za sprovođenje Programa reforme upravljanja javnim finansijama za period 2025–2026. godine, u okviru Strateškog cilja IV – Efikasna finansijska kontrola, odnosno operativnog cilja koji se odnosi na razvoj unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru (PIFC).

U narednom periodu Ministarstvo finansija nastaviće da kroz program sertifikacije unutrašnjih revizora i aktivnosti kontinuiranog profesionalnog usavršavanja podstiče

primjenu savremenog, na rizicima zasnovanog pristupa unutrašnjoj reviziji. Cilj ovih aktivnosti je dalje jačanje kapaciteta unutrašnjih revizora za ocjenu sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola, što bi trebalo da rezultira povećanjem broja i kvaliteta preporuka usmjerenih na unapređenje poslovnih procesa i ostvarivanje veće vrijednosti za novac u javnom sektoru.

Tabela 5: Pregled preporuka po vrstama 2022 - 2025. godina

	2022.godina		2023. godina		2024. godina		2025. godina	
	Broj	%	Broj	%	Broj	%	Broj	%
<b>Usklađeno st sa propisima</b>	306	67,55	353	63,95	497	61,66	335	59,50
<b>Vrijednost za novac</b>	22	4,86	29	5,25	44	5,46	32	5,68
<b>Unapređenje unutrašnjih kontrola</b>	125	27,59	170	30,80	265	32,88	196	34,81

Za sprovođenje datih preporuka odgovorni su rukovodioci korisnika sredstava budžeta, a rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je zadužen za praćenje preporuka i izvještavanje rukovodioca o realizaciji datih preporuka. Ono što ohrabruje je da su sve jedinice (100%) koje su svoj godišnji izvještaj dostavile Ministarstvu finansija navele da imaju uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka.

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

	2013	2015	2017	2019	2021	2023	2024	2025
<b>Sprovedene preporuke</b>	45.6%	53.2%	50.4%	77.2%	54.3%	60.7%	72.0%	73,4%
<b>Djelimično sprovedene preporuke</b>	15.0%	17.2%	23.1%	6.9 %	17.4%	9.7 %	7.5 %	8,3%
<b>Nesprovedene preporuke</b>	39.4%	29.7%	26.4%	15.9%	28.3%	29.6%	20.5%	18,3%

Prilikom izračunavanja procenta implementacije preporuka za 2025. godinu, uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2025. godine odnosno za 252 preporuke unutrašnje revizije. Ukupan broj preporuka datih tokom 2025. godine, je manji u odnosu na 2024. godinu. U odnosu na 2024. godinu, procenat sprovedenih

preporuka je veći za 1,4 procentna poena, dok je procenat djelimično sprovedenih preporuka takođe veći za 0,8 procentnih poena. Dakle, može se zaključiti da postoji trend rasta u pogledu implementacije preporuka.

Tu se uočava značajno unapređenje u odnosu na prethodni SIGMA Monitoring gdje je konstatovano da je stopa implementacije preporuka unutrašnje revizije umjerena i, u nekim godinama, pokazuje opadajući trend. U prethodnom SIGMA izvještaju sam proces praćenja preporuka unutrašnje revizije dobio je pozitivnu odnosno ocijenjen je sa 13,6 od maksimalnih 15 bodova za taj podindikator. Ministarstvo finansija planira da u okviru softvera odnosno digitalnog rješenja za PIFC omogući funkciji unutrašnje revizije mogućnosti za bolje praćenje implementacije preporuka u smislu digitalnog vođenja centralnog registra preporuka odnosno postojanje mogućnosti za blagovremenu notifikaciju odgovornih lica za sprovođenje preporuka. Na taj način očekuje se dalje povećanje stope implementiranih preporuka.

U godišnjim izvještajima o radu jedinica za unutrašnju reviziju kao najčešći razlozi za nesprovođenje preporuka unutrašnje revizije navodi se činjenica da rokovi za njihovu realizaciju još nijesu istekli, kao i na međuzavisnost pojedinih aktivnosti, odnosno situacije u kojima sprovođenje preporuka zavisi od prethodnog usvajanja drugih akata ili ispunjavanja određenih preduslova (npr. izmjena pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji).

Značajan broj subjekata kao razlog navodi i ograničene kadrovske kapacitete, uključujući nedostatak stručnog osoblja, odsustvo zaposlenih zaduženih za realizaciju preporuka, kao i česte promjene rukovodnog kadra. Na realizaciju preporuka utiču i finansijska ograničenja, odnosno potreba za obezbjeđivanjem dodatnih budžetskih sredstava i pribavljanjem neophodnih saglasnosti nadležnih organa.

Dio preporuka nije realizovan ni zbog nedovoljnog razumijevanja njihove obaveznosti. Takođe, u pojedinim slučajevima preporuke su tokom vremena izgubile relevantnost usljed izmjena normativnog okvira koji uređuje oblasti upravljanja, unutrašnjih kontrola i unutrašnje revizije.

Pored navedenog, među razlozima za kašnjenje ili nesprovođenje preporuka identifikovani su i nedostatak vremena za njihovu blagovremenu realizaciju, kao i nedovoljno razvijena upravljačka odgovornost za praćenje i sprovođenje korektivnih mjera.

#### 4.2.6. Sagledavanje kvaliteta rada unutrašnje revizije

Tokom 2025. godine zaposleni u Direkciji za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva finansija nijesu vršili klasično sagledavanje kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju. Za takav pristup postojalo je više razloga.

Prije svega, Direkcija za harmonizaciju unutrašnje revizije raspolaže ograničenim kadrovskim kapacitetima za sprovođenje sveobuhvatnih ocjena kvaliteta rada svih jedinica za unutrašnju reviziju u javnom sektoru. Takođe, 2025. godina iskorišćena je kao prelazni period za usklađivanje rada jedinica za unutrašnju reviziju sa zahtjevima novih Globalnih standarda unutrašnje revizije i novom metodologijom rada unutrašnje revizije u javnom sektoru. U takvim okolnostima, sprovođenje formalne ocjene kvaliteta ne bi dalo objektivnu sliku stanja sistema.

Dodatno, prema mišljenju Direktorata za budžet Evropske komisije (DG BUDGET), ocjena kvaliteta rada unutrašnje revizije koju sprovodi Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola ne može se smatrati eksternom ocjenom kvaliteta u punom smislu zahtjeva Međunarodnog instituta internih revizora (IIA). Razlog tome je činjenica da Direktorat za centralnu harmonizaciju istovremeno razvija metodološki okvir, pruža stručne smjernice i prati rad jedinica za unutrašnju reviziju, što može uticati na percepciju nezavisnosti i objektivnosti procesa ocjene kvaliteta. Imajući to u vidu, Ministarstvo finansija je novim Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije, načinu i rokovima čuvanja dokumentacije unutrašnje revizije u javnom sektoru predvidjelo formiranje tima za sprovođenje eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije sastavljenog od unutrašnjih revizora iz javnog sektora, čime se obezbjeđuje usklađenost sa zahtjevima Globalnih standarda unutrašnje revizije.

U vrijeme izrade ovog izvještaja Ministarstvo finansija priprema novi Pravilnik o sagledavanju kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju kojim će biti preciznije definisana koordinaciona uloga Ministarstva u procesu sprovođenja eksterne ocjene kvaliteta. Takođe, u četvrtom kvartalu 2026. godine, u okviru projekta „EU4PFM“, planirano je sprovođenje pune eksterne ocjene kvaliteta kod više korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou. Naučene lekcije i iskustva iz sprovedene aktivnosti biće predstavljeni svim unutrašnjim revizorima u javnom sektoru, sa ciljem daljeg unapređenja kvaliteta rada, razmjene dobrih praksi i jačanja kapaciteta jedinica za unutrašnju reviziju.

Bez obzira na odsustvo formalnih ocjena kvaliteta, Direkcija za harmonizaciju unutrašnje revizije aktivno je pratila rad unutrašnjih revizora kroz svakodnevnu komunikaciju, stručne sastanke, telefonske konsultacije i elektronsku komunikaciju. Istovremeno, kroz Program kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, koji se realizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, obezbijeđena je kontinuirana podrška unutrašnjim revizorima u primjeni novih standarda i metodologije rada.

Kao jedan od dodatnih mehanizama praćenja kvaliteta rada unutrašnjih revizora, tokom 2025. godine primjenjivana je Odluka o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima. Ministarstvo finansija je, prilikom davanja saglasnosti na dodatak na zaradu unutrašnjim revizorima kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou, mjesečno analiziralo ostvarene rezultate. U tom procesu korišćena je dokumentacija kojom raspolaže Direktor za centralnu harmonizaciju, uključujući strateške i godišnje planove unutrašnje revizije, povelje unutrašnje revizije, izvještaje o radu i preporuke date kroz revizorske angažmane.

Ovakav pristup ne podrazumijeva automatsko ostvarivanje maksimalnog dodatka u iznosu od 30%, već se visina dodatka određuje u zavisnosti od ostvarenih rezultata rada svakog pojedinačnog unutrašnjeg revizora. Na osnovu analize dostavljene dokumentacije, utvrđeno je da je prosječan mjesečni iznos dodatka za rad unutrašnjih revizora tokom 2025. godine iznosio približno 20%.

Na osnovu svakodnevne komunikacije sa unutrašnjim revizorima i realizacije Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja, identifikovano je da komunikacija između rukovodilaca jedinica za unutrašnju reviziju i rukovodilaca subjekata još uvijek nije na zadovoljavajućem nivou. Ovaj izazov nije karakterističan samo za Crnu Goru, već je prepoznat i u novim Globalnim standardima unutrašnje revizije kroz poseban domen „Upravljanje funkcijom unutrašnje revizije“, kojim su precizirane odgovornosti organa upravljanja i rukovodilaca subjekata u odnosu na funkciju unutrašnje revizije.

Iz tog razloga, Ministarstvo finansija je ove zahtjeve ugradilo u novi Zakon o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru. Članom 7 Zakona propisana je obaveza organa upravljanja, odnosno rukovodioca subjekta da podržava funkciju unutrašnje revizije kroz redovnu komunikaciju sa rukovodiocem jedinice za unutrašnju reviziju, periodično razmatranje adekvatnosti raspoloživih resursa, kao i omogućavanje rasprave o značajnim i osjetljivim pitanjima koja se odnose na upravljanje, rizike i unutrašnje kontrole.

Istovremeno, raspoloživi podaci ukazuju na nastavak pozitivnih trendova u radu unutrašnje revizije. Produktivnost unutrašnjih revizora je povećana, mjereno brojem obavljenih revizorskih angažmana po revizoru. Povećan je i udio preporuka koje se odnose na unapređenje sistema unutrašnjih kontrola i ostvarivanje principa vrijednosti za novac, dok odnos između planiranih i realizovanih revizorskih angažmana pokazuje kontinuirano poboljšanje.

Kada je preporukama unutrašnje revizije, nivo prihvatanja ostaje izuzetno visok. Tokom 2025. godine evidentirane su svega tri neprihvaćene preporuke, u odnosu na 563 prihvaćene preporuke. Istovremeno je zabilježen rast stepena implementacije preporuka od strane revidiranih subjekata.

Analiza dostavljenih planova i izvještaja pokazuje da se planiranje rada unutrašnje revizije u najvećoj mjeri vrši u skladu sa Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje

revizije u javnom sektoru. Kod svih jedinica za unutrašnju reviziju koje su svoj godišnji izvještaj dostavile Ministarstvu finansija, godišnji plan rada pripremljen je na osnovu dokumentovane procjene rizika.

Na osnovu sprovedene analize dostavljene dokumentacije, godišnjih izvještaja i podataka iz registara kojima raspolaže Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, može se zaključiti da su jedinice za unutrašnju reviziju organizaciono uspostavljene u skladu sa zakonskim zahtjevima, odvojene od drugih organizacionih jedinica i neposredno odgovorne rukovodiocima subjekata. Time su stvoreni osnovni preduslovi za očuvanje nezavisnosti funkcije unutrašnje revizije i njeno usmjeravanje na unapređenje sistema upravljanja, upravljanja rizicima i unutrašnjih kontrola u subjektima javnog sektora.

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

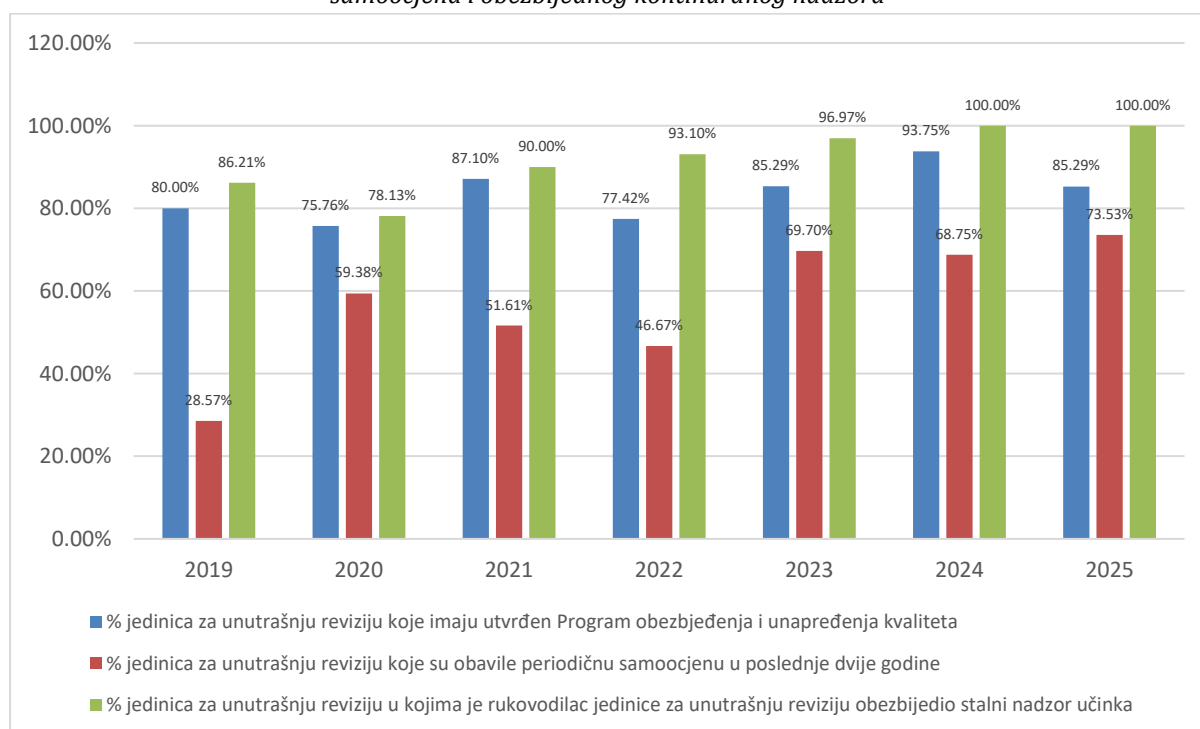
Na osnovu sprovedene analize i ocjene izvještaja i revizorske dokumentacije, kao i podataka iz registara sa kojima raspolaže Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, utvrđeno je da su jedinice za unutrašnju reviziju, sa raspoloživim kapacitetima, organizaciono uspostavljene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

#### 4.2.7. Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije

Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta predstavlja jedan od ključnih instrumenata za osiguranje usklađenosti funkcije unutrašnje revizije sa Globalnim standardima unutrašnje revizije, unapređenje kvaliteta rada i ostvarivanje svrhe unutrašnje revizije u javnom sektoru. U cilju jačanja kapaciteta jedinica za unutrašnju reviziju i dosljedne primjene zahtjeva koji se odnose na kvalitet rada, Ministarstvo finansija kontinuirano preduzima aktivnosti na promociji i unapređenju ovog programa.

Podaci za period 2019–2025. godine ukazuju na pozitivan trend u primjeni elemenata Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta. Procenat jedinica za unutrašnju reviziju koje imaju uspostavljen Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta povećan je sa 80,0% u 2019. godini na 85,29% u 2025. godini. Istovremeno, procenat jedinica u kojima je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju obezbijedio stalni nadzor učinka kontinuirano raste i dostigao je 100% u 2024. i 2025. godini, što ukazuje na visok nivo primjene kontinuiranog praćenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Više informacija o razvoju Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta dato je u grafiku ispod.

Grafik 23: Pregled utvrđenih Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, obavljenih periodičnih samoocjena i obezbijednog kontinuiranog nadzora



Posebno je značajan rast broja jedinica koje sprovode periodične samoprocjene kvaliteta. Nakon nižeg nivoa zastupljenosti u ranijem periodu, u 2025. godini 73,53% jedinica za unutrašnju reviziju izvršilo je periodičnu samoprocjenu u posljednje dvije godine, što

predstavlja najbolji rezultat u posmatranom periodu i potvrđuje sve veće razumijevanje značaja sistematskog ocjenjivanja kvaliteta rada unutrašnje revizije.

U cilju daljeg unapređenja primjene Programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, Ministarstvo finansija svake godine u okviru Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora, koji sprovodi u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, uključuje najmanje jednu temu posvećenu ovoj oblasti. Tokom 2025. godine realizovane su četiri obuke za četiri grupe unutrašnjih revizora na temu „Primjena novih Globalnih standarda unutrašnje revizije sa detaljnim predstavljanjem Domena III – Korporativno upravljanje funkcijom unutrašnje revizije, sa fokusom na sprovođenje eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije“. Kroz ove obuke unutrašnji revizori su detaljnije upoznati sa zahtjevima Globalnih standarda koji se odnose na eksternu ocjenu kvaliteta, kao i sa aktivnostima koje je potrebno preduzeti radi adekvatne pripreme za njihovo sprovođenje.

Dalji korak u razvoju sistema obezbjeđenja kvaliteta planiran je za drugu polovinu 2026. godine, kada će u okviru projekta „EU4PFM Montenegro“ biti sprovedena eksterna ocjena kvaliteta funkcije unutrašnje revizije kod određenog broja korisnika sredstava budžeta. Ova aktivnost predstavlja važan iskorak u primjeni zahtjeva Globalnih standarda unutrašnje revizije i omogućiće sticanje praktičnih iskustava u sprovođenju eksternih ocjena kvaliteta. Nakon završetka ocjena, stečena iskustva i naučene lekcije biće predstavljeni svim unutrašnjim revizorima u javnom sektoru, sa ciljem daljeg unapređenja kvaliteta rada i ujednačavanja prakse unutrašnje revizije u Crnoj Gori.

#### **4.2.8. Sertifikacija i kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora u javnom sektoru**

##### **4.2.8.1. Sertifikacija unutrašnjih revizora u javnom sektoru**

Novim Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, u članu 27 detaljno je opisan postupak sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore. Novim Zakonom definisani su uslovi za obavljanje poslova unutrašnje revizije, koji između ostalog uključuju i posjedovanje sertifikata za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Članom 26 istog Zakona definisano je da viši, stariji i mlađi unutrašnji revizor mogu zasnovati radni odnos, odnosno biti raspoređeni i bez sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru. S obzirom da postupak sertifikacije često traje i duže od godinu dana, novim zakonskim rješenjem rok za sticanje sertifikata je produžen na dvije godine od dana zasnivanja radnog odnosa, odnosno raspoređivanja na radno mjesto unutrašnjeg revizora. Kako bi dodatno unaprijedilo postupak sticanja sertifikata za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru, Ministarstvo finansija je u fazi pripreme novog Pravilnika

kojim će se regulisati postupak sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore.

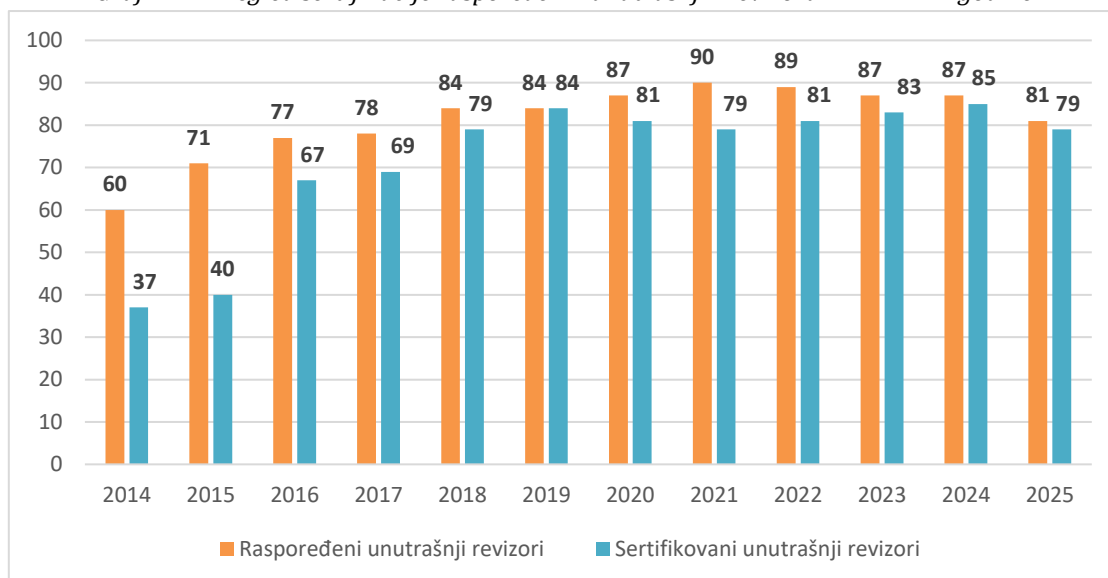
Počev od 2012. godine, Ministarstvo finansija aktivno preduzima aktivnosti na sertifikaciji unutrašnjih revizora. U periodu od 2012-2019. godine, Program sertifikacije organizovan je u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama (CEF) iz Ljubljane po CIPFA Programu obuke za unutrašnjeg revizora. Ovaj Program organizovan je u četiri kruga obuke koji je ukupno pohađalo 126 kandidata. Ministarstvo finansija je u 2019. godini donijelo Pravilnik o programu obuke i načinu polaganja ispita za sticanje sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 071/19 od 25.12.2019.) kojim je lokalizovan Program sertifikacije unutrašnjih revizora u javnom sektoru i koji od 2020. godine, zajednički organizuju Ministarstvo finansija i Uprava za ljudske resurse. Do sada je uspješno realizovano šest krugova lokalizovanog Programa obuke za unutrašnjeg revizora koji je ukupno pohađalo 142 kandidata, a tokom 2026. godine implementira se sedmi krug Programa obuke koji pohađa 23 kandidata.

Tokom 2025. godine započeo je šesti krug lokalizovanog Programa obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru za 21 kandidata i do kraja 2025. godine održana su predavanja za sva četiri predmeta. U trenutku pripreme ovog izvještaja, 20 kandidata je uspješno položilo sve predmete utvrđene Programom tj. završilo teorijsku obuku. Većina kandidata iz šestog kruga lokalizovanog Programa obuke je u fazi obavljanja praktičnog dijela obuke pod nadzorom mentora.

U skladu sa Pravilnikom o programu obuke i načinu polaganja ispita za ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru, Ministarstvo finansija je u saradnji sa Upravom za ljudske resurse tokom 2025. godine organizovalo polaganje ispita za sticanje zvanja ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru u četiri ispitna roka i tokom 2025. godine 12 kandidata je dobilo sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Na kraju 2025. godine, od ukupno 81 raspoređenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru Crne Gore, njih 79, odnosno 97,5%, posjedovalo je sertifikat ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru. Visok stepen sertifikovanosti unutrašnjih revizora predstavlja jedan od ključnih pokazatelja profesionalizacije funkcije unutrašnje revizije i potvrđuje kontinuirana ulaganja u razvoj stručnih kapaciteta u javnom sektoru.

Grafik 24: Pregled sertifikacije raspoređenih unutrašnjih revizora 2014-2025. godine



Kvalitet sistema sertifikacije i profesionalnog razvoja unutrašnjih revizora prepoznat je i od strane SIGMA-e, koja je u svom posljednjem Monitoring izvještaju za Crnu Goru indikator koji se odnosi na sertifikaciju i profesionalni razvoj unutrašnjih revizora ocijenila maksimalnom ocjenom 10 od 10. Ova ocjena potvrđuje da je uspostavljen održiv sistem stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja unutrašnjih revizora, usklađen sa principima dobre evropske prakse.

Kao što prikazuju podaci za period 2014–2025. godine, broj sertifikovanih unutrašnjih revizora kontinuirano je rastao, dok se u posljednjih nekoliko godina procenat sertifikovanih revizora stabilno održava na nivou iznad 90% ukupnog broja raspoređenih unutrašnjih revizora. Unutrašnji revizori koji još nijesu stekli sertifikat, po pravilu se nalaze u procesu sertifikacije radi ispunjavanja zakonskih uslova za obavljanje poslova unutrašnje revizije.

U cilju daljeg unapređenja profesionalnih kompetencija unutrašnjih revizora i usklađivanja programa obuke sa savremenim međunarodnim zahtjevima, Ministarstvo finansija je tokom trećeg kvartala 2025. godine ažuriranje nastavnog materijala za predmet „Osnovi unutrašnje revizije“. Poseban fokus stavljen je na integrisanje zahtjeva novih Globalnih standarda unutrašnje revizije, kako bi polaznici Programa obuke za sticanje sertifikata za unutrašnjeg revizora stekli potrebna znanja za njihovu dosljednu primjenu u praksi.

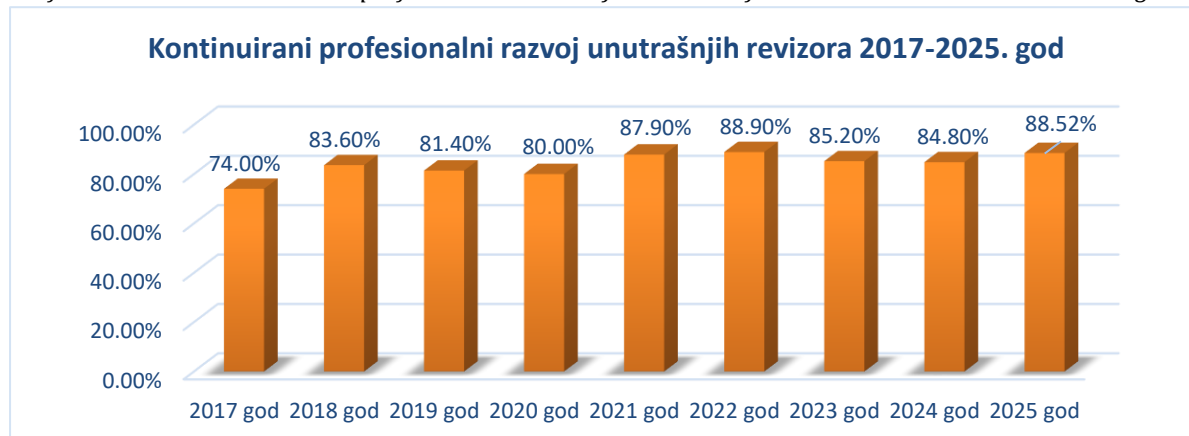
#### 4.2.8.2. Kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora u javnom sektoru

U skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, sertifikovani unutrašnji revizori dužni su da kontinuirano unapređuju svoja znanja i profesionalne vještine kroz programe stručnog usavršavanja. U cilju podrške ovom procesu, Ministarstvo finansija, u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, od 2016. godine sprovodi Program kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora.

U periodu od marta 2016. do maja 2026. godine realizovano je više od 220 radionica i stručnih obuka iz različitih oblasti značajnih za rad unutrašnje revizije. Teme obuka definišu se na osnovu analize potreba za obukom koju Ministarstvo finansija sprovodi među raspoređenim unutrašnjim revizorima na centralnom i lokalnom nivou, čime se obezbeđuje da programi edukacije odgovaraju stvarnim potrebama profesije i savremenim izazovima u radu unutrašnje revizije.

Tokom 2025. godine organizovane su ukupno 24 radionice<sup>10</sup> za unutrašnje revizore u javnom sektoru. Poseban fokus bio je na implementaciji novih Globalnih standarda unutrašnje revizije, unapređenju kvaliteta rada unutrašnje revizije, obavljanju IT revizija, reviziji javnih nabavki, pružanju savjetodavnih usluga, upravljanju funkcijom unutrašnje revizije i planiranju revizorskih angažmana zasnovanih na procjeni rizika. Pored toga, uz podršku CEF-a iz Ljubljane organizovana je specijalizovana obuka posvećena implementaciji Globalnih standarda unutrašnje revizije.

Grafik 25: Kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora 2017- 2025. godina



Kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora u Crnoj Gori karakteriše visok nivo učešća. Tokom 2025. godine, 88,52% sertifikovanih unutrašnjih revizora ostvarilo je propisani broj bodova profesionalnog usavršavanja, što predstavlja najbolji rezultat u posljednje četiri godine. Posmatrano u dužem vremenskom periodu, od 2018. godine više

<sup>10</sup> Za 4 grupe unutrašnjih revizora

od 80% certifikovanih unutrašnjih revizora redovno ispunjava zahtjeve u vezi sa kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem, što potvrđuje razvijenu kulturu profesionalnog razvoja unutar profesije.

Dodatni korak ka unapređenju sistema profesionalnog razvoja predstavlja donošenje novog Pravilnika o profesionalnom usavršavanju certifikovanih unutrašnjih revizora u javnom sektoru, koji je stupio na snagu u februaru 2026. godine. Ovim pravilnikom dodatno su precizirani oblici profesionalnog usavršavanja i sistem vrednovanja aktivnosti stručnog razvoja, pri čemu je propisana obaveza ostvarivanja najmanje 100 bodova profesionalnog usavršavanja tokom jedne kalendarske godine.

U narednom periodu aktivnosti profesionalnog razvoja biće usmjerene na dalju implementaciju Globalnih standarda unutrašnje revizije, primjenu nove metodologije rada unutrašnje revizije, razvoj programa obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, korišćenje analitike podataka i vještačke inteligencije u revizorskom radu, kao i jačanje savjetodavne uloge unutrašnje revizije i njenih kapaciteta za procjenu rizika i prevenciju prevara.

Kontinuirano profesionalno usavršavanje predstavlja jedan od najznačajnijih mehanizama za održavanje i unapređenje kvaliteta funkcije unutrašnje revizije. Visok stepen uključenosti unutrašnjih revizora u programe stručnog razvoja, zajedno sa rezultatima ostvarenim u oblasti sertifikacije i edukacije, potvrđuje da je sistem profesionalnog razvoja unutrašnjih revizora u Crnoj Gori stabilan, održiv i usklađen sa međunarodnim standardima i dobrom evropskom praksom.

### **4.3 Uspostavljanje i funkcionisanje unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države i nezavisnim regulatornim tijelima**

Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru za 2025. godinu po prvi put obuhvata i podatke o uspostavljanju i funkcionisanju unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države i nezavisnim regulatornim tijelima. Razlog za to je što privredna društva odnosno nezavisna regulatorna tijela, prema ranijim zakonskim rješenjima, nijesu bila u obavezi da svoje godišnje izvještaje o radu unutrašnje revizije dostavljaju Ministarstvu finansija, zbog čega nije postojao sistematičan uvid u stanje i razvoj ove funkcije u navedenom dijelu javnog sektora.

Imajući u vidu da se izvještavanje o unutrašnjoj reviziji u privrednim društvima odnosno nezavisnim regulatornim tijelima priprema po prvi put, ovaj dio izvještaja predstavlja sažeti prikaz u odnosu na izvještaj koji se odnosi na direktne korisnike sredstava budžeta. Očekuje se da će se u narednim izvještajnim periodima, kroz unapređenje kvaliteta i

obuhvata dostavljenih podataka, omogućiti sveobuhvatnija analiza stanja i rezultata rada unutrašnje revizije u ovim subjektima.

Donošenjem novih zakonskih rješenja obezbijeđena je usklađenost propisa koji regulišu uspostavljanje unutrašnje revizije u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države. Naime, Zakonom o reviziji propisana je upućujuća norma kojom se pitanja uspostavljanja i funkcionisanja unutrašnje revizije u privrednim društvima uređuju u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru. Na taj način obezbijeđen je usaglašen normativni okvir za organizaciju i rad unutrašnje revizije u javnom sektoru.

U skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, privredna društva, u zavisnosti od veličine, mogu uspostaviti unutrašnju reviziju na jedan od četiri zakonom propisana načina. Ministarstvo finansija će u narednom periodu posebnu pažnju posvetiti praćenju uspostavljanja unutrašnje revizije u privrednim društvima, kao i načinu na koji se ova funkcija organizuje i razvija u praksi.

Prema dostavljenim podacima, ukupno 16 privrednih društava uključujući i nezavisna regulatorna tijela su dostavili svoj godišnji izvještaj Ministarstvu finansija. Pored toga dva izvještaja dostavljena su na osnovu sporazuma o povjeravanju poslova unutrašnje revizije. kod kojih poslove unutrašnje revizije vrši subjekt po sporazumu koji ima uspostavljenu jedinicu za unutrašnju reviziju.

Prema dostavljenim podacima, u privrednim društvima i nezavisnim regulatornim tijelima, funkcija unutrašnje revizije je uspostavljena i kadrovski popunjena u mjeri koja omogućava njeno funkcionisanje i realizaciju planiranih aktivnosti. Dostavljeni podaci ukazuju da je stanje u pogledu popunjenosti kapaciteta za unutrašnju reviziju povoljnije u odnosu na dio javnog sektora koji čine direktni korisnici sredstava budžeta.

Analiza dostavljenih izvještaja pokazuje da su aktivnosti unutrašnje revizije tokom izvještajnog perioda realizovane u skladu sa raspoloživim kapacitetima i okolnostima u kojima su subjekti poslovali. Iako postoje određena odstupanja između planiranih i realizovanih aktivnosti, unutrašnja revizija je nastavila da pruža podršku unapređenju upravljanja, sistema unutrašnjih kontrola i upravljanja rizicima.

Kada je riječ o sprovođenju preporuka unutrašnje revizije, dostavljeni podaci ukazuju da se preporuke u značajnoj mjeri prihvataju i sprovode. Istovremeno, evidentiran je prostor za dalje unapređenje odgovornosti rukovodstva i jačanje mehanizama praćenja realizacije preporuka, kako bi se obezbijedilo njihovo blagovremeno i potpuno sprovođenje i ostvarili puni efekti na unapređenje sistema upravljanja i kontrola.

U pogledu rada unutrašnje revizije, dostavljeni podaci ukazuju da su unutrašnji revizori tokom godine realizovali značajan broj aktivnosti iz svoje nadležnosti. S obzirom na to da je ovo prvi ciklus sistemskog prikupljanja podataka o radu unutrašnje revizije u

privrednim društvima i nezavisnim regulatornim tijelima, prikupljeni podaci predstavljaju važnu osnovu za buduće praćenje razvoja funkcije, procjenu njene efikasnosti i identifikovanje područja za unapređenje.

Kada je riječ o Programu obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta, dostavljeni podaci ukazuju da je određeni broj subjekata uspostavio ovaj mehanizam, dok kod dijela subjekata postoji potreba za daljim razvojem aktivnosti u ovoj oblasti. U narednom periodu posebnu pažnju potrebno je usmjeriti na jačanje svijesti o značaju kontinuiranog unapređenja kvaliteta rada unutrašnje revizije i usklađenosti sa profesionalnim standardima.

Iako se podaci za 2025. godinu ne mogu posmatrati kroz prizmu višegodišnjih trendova, jer predstavljaju prvu godinu sistemskog izvještavanja o unutrašnjoj reviziji u privrednim društvima u većinskom vlasništvu države, oni pružaju važnu osnovu za buduća poređenja i procjenu napretka u ovoj oblasti. U narednom periodu fokus Ministarstva finansija biće usmjeren na dalje unapređenje kvaliteta izvještavanja, jačanje kapaciteta unutrašnje revizije i povećanje stepena realizacije datih preporuka.

Detaljniji podaci o stanju uspostavljenosti funkcije unutrašnje revizije kod privrednih društava u većinskom vlasništvu države dati su u Tabeli 3a u Prilogu 3. Treba istaći, da su neka privredna društva realizovala određene aktivnosti na uspostavljanju unutrašnje revizije tokom 2026. godine.

## **Predlog zaključaka**

Vlada Crne Gore je, na sjednici od \_\_\_\_ juna 2026. godine, razmotrila i usvojila Konsolidovani izvještaj o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru Crne Gore za 2025. godinu, i u skladu sa tim donijela sljedeće zaključke:

1. Zadužuju se korisnici sredstava budžeta Crne Gore da donesu plan za unapređenje unutrašnjih kontrola i u okviru njega plan unapređenja upravljanja rizicima za 2026. godinu u skladu sa Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija do kraja jula 2026. godine.
2. Preporučuje se svim korisnicima sredstava jedinica lokalne samouprave da donesu plan za unapređenje unutrašnjih kontrola i u okviru njega plan unapređenja upravljanja rizicima za 2026. godinu u skladu sa Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija do kraja jula 2026. godine.
3. Zadužuju se privredna društva u kojima država ima većinski vlasnički udio da donesu plan za unapređenje unutrašnjih kontrola i u okviru njega plan unapređenja upravljanja rizicima za 2026. godinu u skladu sa Pravilnikom o bližem načinu upravljanja, rukovođenja i sprovođenja unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija do kraja jula 2026. godine.
4. Zadužuju se ministarstva da tamo gdje je primjenjivo, u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, da rješenjem prenesu ovlašćenja na rukovodioce organizacionih jedinica ili druge zaposlene u subjektu za donošenje odluka i upravljanje resursima iz nadležnosti organizacionih jedinica i da ista dostave Ministarstvu finansija do kraja 2026. godine.
5. Zadužuju se Ministarstvo saobraćaja, Agencija za investicije i Institut za javno zdravlje da odrede lice ili tijelo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.
6. Zadužuju se Hotelska grupa Budvanska Rivijera AD Budva, HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj, Institut za fizikalnu medicinu rehabilitaciju i reumatologiju Simo Milošević AD Igalo, Marina AD Bar, Naučno tehnološki park Crne Gore Podgorica, Održavanje Željezničkih vozних sredstava AD Podgorica i Zeta energy DOO

Danilovgrad da odrede lice ili tijelo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.

7. Zadužuju se Ministarstvo saobraćaja, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo sporta i mladih i Institut za javno zdravlje da odrede lice ili tijelo odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.
8. Preporučuje se opštinama Ulcinj i Andrijevića da odrede lice ili tijelo odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.
9. Zadužuju se Berza električne energije DOO Podgorica, Castello Montenegro AD Pljevlja, Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić, Hotelska grupa Budvanska Rivijera AD Budva, HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj, Institut za fizikalnu medicinu rehabilitaciju i reumatologiju Simo Milošević AD Igalo, Marina AD Bar, Naučno tehnološki park Crne Gore Podgorica, Održavanje Željezničkih voznih sredstava AD Podgorica, Rudnik uglja AD Pljevlja, Zaštita prostora Crne Gore i Zeta energy DOO Danilovgrad da odrede lice ili tijelo odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima i da o tome obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.
10. Zadužuju se Ministarstvo energetike i rudarstva, Centar za očuvanje i razvoj kulture manjina i Institut za javno zdravlje da donesu interna pravila za ključne poslovne procese i da o realizaciji zaključka obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2026. godine.
11. Zadužuju se Castello Montenegro AD Pljevlja, HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj, Institut za fizikalnu medicinu rehabilitaciju i reumatologiju Simo Milošević AD Igalo, Marina AD Bar, Zeta energy DOO Danilovgrad i EPCG Solar gradnja DOO Nikšić da donesu interna pravila za ključne poslovne procese i da o realizaciji zaključka obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2026. godine.
12. Preporučuje se Opštini Budva da preduzme aktivnosti na usklađivanju poslovanja u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, naročito u dijelu određivanja lica odgovornog za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole i lica odgovornog za koordinaciju procesa upravljanja rizicima i da o tome obavijesti Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja septembra 2026. godine.

13. Zadužuje se Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore da izvrši popunjavanje sistematizovanih radnih mjesta u Odjeljenju za unutrašnju reviziju i o tome obavijesti Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2026. godine.
14. Zadužuju se Ministarstvo pravde, Ministarstvo odbrane, Ministarstvo finansija, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo javne uprave, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga, Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, Ministarstvo kulture i medija, Ministarstvo saobraćaja, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo energetike i rudarstva, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Fond za zdravstveno osiguranje, Zavod za zapošljavanje, Univerzitet Crne Gore, da kontinuirano preduzimaju aktivnosti prepoznate članom 7 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i o preduzetim aktivnostima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do 31. januara 2027. godine.
15. Zadužuje se Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija i Ministarstvo kulture i medija da preduzme aktivnosti na popunjavanju radnog mjesta rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju i da o tome obavijesti Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2026. godine.
16. Zadužuje se Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije da izvrši sistematizaciju i popunjavanje radnih mjesta za unutrašnju reviziju u skladu sa odredbama Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijesti Ministarstvo finansija.
17. Zadužuje se Ministarstvo pravde, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije, Ministarstvo saobraćaja, Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine, Ministarstvo turizma, Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo energetike i rudarstva, Ministarstvo javne uprave, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Zavod za zapošljavanje Crne Gore, Poreska uprava, Uprava carina, Uprava za nekretnine i Uprava za državnu imovinu da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

18. Preporučuje se opštini Tuzi da aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji uspostavi jedinicu za unutrašnju reviziju i izvrši popunjavanje radnih mjesta za unutrašnje revizore u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
19. Preporučuje se opštini Zeta da popuni radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju, i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
20. Preporučuje se Glavnom gradu Podgorica, Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Berane, Bijelo Polje, Budva, Danilovgrad, Herceg Novi, Kotor, Nikšić, Pljevlja, Rožaje, Tivat i Ulcinj da kontinuirano preduzimaju aktivnosti prepoznate članom 7 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i o preduzetim aktivnostima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do 31. januara 2027. godine.
21. Preporučuje se Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Budva, Herceg Novi, Kotor, Pljevlja, Rožaje, Tivat i Ulcinj da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru, i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
22. Preporučuje se opštinama Petnjica, Gusinje i Plav da obezbijede vršenje funkcije unutrašnje revizije na jedan od načina propisanih Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji 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 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.
23. Zadužuju se privredna društva: Barska plovidba AD Bar, HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj, JP nacionalni parkovi Crne Gore, JP za upravljanje morskim dobrom, Radio-difuzni centar DOO Podgorica i Regionalni vodovod Crnogorsko primorje DOO Budva da preduzmu aktivnosti na uspostavljanju jedinice za unutrašnju reviziju u skladu sa odredbama člana 21 Zakona o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2026. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

## **PRILOG 1**

# **IZVOD IZ REGISTRA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNJOJ KONTROLI**

Rd. br.	MINISTARSTVA	Dostavil i Godišnji izvještaj	Lice odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole	Interna pravila	Lice odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu	Registar rizika
1	Ministarstvo pravde	✓	✓	✓	✓	✓
2	Ministarstvo odbrane	✓	✓	✓	✓	✓
3	Ministarstvo finansija	✓	✓	✓	✓	✓
4	Ministarstvo unutrašnjih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
5	Ministarstvo javne uprave	✓	✓	✓	✓	✓
6	Ministarstvo vanjskih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
7	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	✓	✓	✓	✓	✓
8	Ministarstvo ekonomskog razvoja	✓	✓	✓	✓	✓
9	Ministarstvo zdravlja	✓	✓	✓	✓	✓
10	Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	✓	✓	✓	✓	✓
11	Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	✓	✓	✓	✓	✓
12	Ministarstvo kulture i medija	✓	✓	✓	✓	✓
13	Ministarstvo pomorstva	✓	✓	✓	✓	✓
14	Ministarstvo saobraćaja	✓	✓ <sup>11</sup>	✓		✓
15	Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	✓	✓	✓	✓	✓
16	Ministarstvo turizma	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>11</sup> Lice koje je bilo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole nije zaposleno u Ministarstvu saobraćaja od 18.09.2025. godine

17	Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	✓	✓	✓		✓
18	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	✓	✓	✓	✓	✓
19	Ministarstvo energetike i rudarstva		✓		✓	
20	Ministarstvo javnih radova	✓	✓	✓	✓	✓
21	Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava	✓	✓	✓	✓	✓
22	Ministarstvo evropskih poslova	✓	✓	✓	✓	✓
23	Ministarstvo sporta i mladih	✓	✓	✓	✓ <sup>12</sup>	✓
24	Ministarstvo regionalno – investicionog razvoja i saradnje sa nevladinim organizacijama	✓	✓	✓	✓	✓
25	Ministarstvo dijaspore	✓	✓	✓	✓	
<b>ORGANI UPRAVE</b>						
26	Uprava za izvršenje krivičnih sankcija	✓	✓	✓	✓	✓
27	Poreska uprava	✓	✓	✓	✓	
28	Uprava carina	✓	✓	✓	✓	✓
29	Uprava za igre na sreću	✓	✓	✓	✓	✓
30	Uprava za statistiku	✓	✓	✓	✓	✓
31	Uprava za ljudske resurse	✓	✓	✓	✓	✓
32	Uprava za zaštitu kulturnih dobara	✓	✓	✓	✓	✓
33	Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama	✓	✓	✓	✓	✓
34	Uprava za saobraćaj	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>12</sup> Lice koje je bilo odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima nije zaposleno u Ministarstvu sporta i mladih od 31.03.2025. godine

35	Uprava za nekretnine	✓	✓	✓	✓	✓
36	Uprava za državnu imovinu	✓	✓	✓	✓	
37	Uprava bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove		✓	✓	✓	✓
38	Uprava za gazdovanje šumama i lovištima	✓	✓	✓	✓	✓
39	Uprava za vode	✓	✓	✓	✓	✓
40	Uprava za ugljovodnike	✓	✓	✓	✓	✓
41	Zavod za školstvo	✓	✓	✓	✓	✓
42	Zavod za metrologiju	✓	✓	✓	✓	✓
43	Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu	✓	✓	✓	✓	✓
44	Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju	✓	✓	✓	✓	✓
45	Državni arhiv	✓	✓	✓	✓	✓
46	Direkcija za zaštitu tajnih podataka	✓	✓	✓	✓	✓
47	Agencija za zaštitu životne sredine	✓	✓	✓	✓	✓
48	Sekretarijat za zakonodavstvo	✓	✓	✓	✓	✓
<b>DRŽAVNI ORGANI</b>						
49	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
50	DRI	✓	✓	✓	✓	✓
51	Skupština Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
52	Zaštitnik imovinsko pravnih interesa	✓	✓	✓	✓	✓
53	Zaštitnik ljudskih prava i sloboda	✓	✓	✓	✓	✓
<b>FONDOVI</b>						
54	Fond za obeštećenje	✓	✓	✓	✓	✓
55	Fond rada	✓	✓	✓	✓	✓
56	Fond za zdravstveno osiguranje		✓	✓	✓	✓

57	Fond PIO		✓	✓	✓	✓
58	Fonda za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava	✓	✓	✓	✓	✓
59	Zavod za zapošljavanje	✓	✓	✓	✓	✓
<b>DRŽAVNE AGENCIJE</b>						
60	Agencija za investicije	✓	✓ <sup>13</sup>	✓	✓	✓
61	Agencija za zaštitu ličnih podataka i slobodan pristup informacijama		✓	✓	✓	✓
62	Agencija za mirno rješavanje radnih sporova	✓	✓	✓	✓	✓
63	Agencija za sprečavanje korupcije	✓	✓	✓	✓	✓
64	Agencija za zaštitu konkurencije	✓	✓	✓	✓	✓
65	Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja	✓	✓	✓	✓	✓
66	Agencija za nacionalnu bezbjednost <sup>14</sup>		✓	✓		✓
<b>NEZAVISNA REGULATORNA TIJELA</b>						
67	Agencija za civilno vazduhoplovstvo	✓	✓	✓	✓	✓
68	Agencija za elektronske komunikacije i poštansku djelatnost	✓	✓	✓	✓	✓
69	Agencija za audiovizuelne medijske usluge	✓	✓	✓	✓	✓
70	Agencija za nadzor osiguranja	✓	✓	✓	✓	✓
71	Institut za lijekove i medicinska sredstva	✓	✓	✓	✓	✓

<sup>13</sup> Lice koje je bilo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole nije zaposleno u Agenciji za investicije od avgusta 2025. godine

<sup>14</sup> Agencija za nacionalnu bezbjednost je obavijestila Ministarstvo finansija da su pripremili Godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole za 2025. godinu, ali da zbog zaštite tajnosti podataka isti nijesu dostavili

72	Regulatorna agencija za energetiku	✓	✓	✓	✓	✓
<b>SUDSTVO I TUŽILAŠTVO</b>						
73	Sudski savjet	✓	✓	✓	✓	✓
74	Tužilački savjet	✓	✓	✓	✓	✓
75	Ustavni sud	✓	✓	✓	✓	✓
<b>JAVNE USTANOVE</b>						
76	Zavod za udžbenike i nastavna sredstva	✓	✓	✓	✓	✓
77	Muzički centar Crne Gore	✓	✓	✓	✓	
78	Ispitni centar	✓	✓	✓	✓	✓
79	Crnogorska kinoteka		✓	✓	✓	✓
80	Narodni muzej Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
81	CNP	✓	✓	✓	✓	✓
82	Filmski centar Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
83	Muzej savremene umjetnosti	✓	✓	✓	✓	✓
84	Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore - Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
85	Policijska akademija	✓	✓	✓	✓	✓
86	Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"	✓	✓	✓	✓	✓
87	Centar za alternativno rješavanje sporova Crne Gore		✓	✓	✓	✓
88	Kraljevsko pozorište "Zetski dom" Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
89	Pomorski muzej	✓	✓	✓	✓	
90	Prirodnjački muzej Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
91	Centar za stručno obrazovanje	✓	✓	✓	✓	✓
92	Crnogorska akademija nauka i umjetnosti		✓	✓	✓	✓
93	Univerzitet Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
94	Apotekarska ustanova Crne Gore – Montefarm	✓	✓	✓	✓	✓

95	Biblioteka za slijepe	✓	✓	✓	✓	✓
96	Centar za očuvanje i razvoj kulture manjina	✓	✓		✓	✓
97	Institut za javno zdravlje					
	<b>OSTALO</b>					
98	Komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki	✓	✓	✓	✓	✓
99	Revizorsko tijelo	✓	✓	✓	✓	✓
100	Matica crnogorska	✓	✓	✓	✓	✓
101	Nacionalna turistička organizacija	✓	✓	✓	✓	✓
102	Fakultet za crnogorski jezik i književnost	✓	✓	✓	✓	✓
103	Crveni krst Crne Gore		✓	✓	✓	✓
	<b>OPŠTINE</b>					
104	Glavni grad Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
105	Opština Bijelo Polje	✓	✓	✓	✓	✓
106	Opština Plav	✓	✓	✓	✓	✓
107	Opština Plužine	✓	✓	✓	✓	✓
108	Opština Mojkovac	✓	✓	✓	✓	✓
109	Opština Tivat	✓	✓	✓	✓	✓
110	Opština Danilovgrad	✓	✓	✓	✓	✓
111	Opština Nikšić	✓	✓	✓	✓	✓
112	Opština Berane	✓	✓	✓	✓	✓
113	Prijestonica Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
114	Opština Pljevlja		✓	✓	✓	✓
115	Opština Ulcinj	✓	✓	✓		✓
116	Opština Šavnik		✓	✓	✓	✓
117	Opština Kotor		✓	✓	✓	✓
118	Opština Žabljak	✓	✓	✓	✓	✓
119	Opština Petnjica		✓	✓	✓	✓
120	Opština Rožaje	✓	✓	✓	✓	✓
121	Opština Kolašin		✓	✓	✓	✓
122	Opština Andrijevica	✓	✓	✓		
123	Opština Bar	✓	✓	✓	✓	✓
124	Opština Herceg Novi	✓	✓	✓	✓	✓
125	Opština Budva					
126	Opština Gusinje	✓	✓	✓	✓	✓

127	Opština Tuzi	✓	✓	✓	✓	✓
128	Opština Zeta	✓	✓ <sup>15</sup>	✓	✓	✓

Rd. br.	PRIVREDNA DRUŠTVA U KOJIMA DRŽAVA IMA VEĆINSKI VLASNIČKI UDIO	Dostavili Godišnji izvještaj	Lice odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole	Interna pravila	Lice odgovorno za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu	Registar rizika
1	Aerodromi Crne Gore AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
2	Barska plovidba AD Bar	✓	✓	✓	✓	
3	Berza električne energije DOO Podgorica	✓	✓	✓		✓
4	Businessmontenegro AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
5	Castello Montenegro AD Pljevlja	✓	✓			
6	Crnogorski elektrodistributivni sistem DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
7	Centar za ekotoksikološka ispitivanja DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
8	Crnogorski elektroprenosni sistem AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
9	Crnogorski operator tržišta električne energije DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
10	Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić	✓	✓	✓		✓
11	Fond za zaštitu životne sredine DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
12	Hotelska grupa Budvanska rivijera AD Budva	✓		✓		✓
13	HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj					

<sup>15</sup> Lice koje je bilo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole nije zaposleno u Opštini Zeta od 31.12.2025. godine

14	Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis DOO Nikšić	✓	✓	✓	✓	✓
15	Institut za crnu metalurgiju AD Nikšić	✓	✓	✓	✓	✓
16	Institut za fizikalnu medicinu rehabilitaciju i reumatologiju Simo Milošević AD Igalo					
17	JP Nacionalni parkovi Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
18	JP za upravljanje morskim dobrom Crne Gore Budva	✓	✓	✓	✓	✓
19	Luka Bar AD Bar	✓	✓	✓	✓	✓
20	Marina AD Bar					
21	Montecargo AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
22	Montenegro Bonus DOO Cetinje	✓	✓	✓	✓	✓
23	Monteput DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
24	Naučno tehnološki park Crne Gore DOO Podgorica	✓		✓		
25	Održavanje željezničkih vozni sredstava AD Podgorica	✓		✓		
26	Plantaže 13. Jul AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
27	Pošta Crne Gore AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
28	Procon DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	
29	Radio i televizija Crne Gore	✓	✓	✓	✓	✓
30	Radio-difuzni centar DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	✓
31	Regionalni ronilački centar za podvodno deminiranje i	✓	✓	✓	✓	✓

	obuku ronilaca DOO Podgorica					
32	Regionalni vodovod Crnogorsko primorje DOO Budva	✓	✓	✓	✓	✓
33	Rudnik uglja AD Pljevlja	✓	✓	✓		✓
34	Skijališta Crne Gore DOO Podgorica	✓	✓	✓	✓	
35	To Montengro DOO	✓	✓	✓	✓	
36	Zaštita prostora Crne Gore Danilovgrad	✓	✓	✓		
37	Željeznička infrastruktura Crne Gore AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	
38	Željeznički prevoz Crne Gore AD Podgorica	✓	✓	✓	✓	
39	Zeta energy DOO Danilovgrad					
40	EPCG Solar gradnja DOO Nikšić		✓		✓	✓
41	DOO Fond za inovacije Crne Gore Podgorica	✓	✓	✓	✓	
42	EPCG Željezara Nikšić DOO Nikšić	✓	✓	✓	✓	✓

## **PRILOG 2**

### **IZVOD IZ REGISTARA UNUTRAŠNJE REVIZIJE**

**Tabela 2a: Pregled korisnika budžeta koji su utvrdili posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju sa sistematizovanim i popunjenim brojem unutrašnjih revizora i pregled raspoređenih rukovodilaca jedinica za unutrašnju reviziju na kraju 2025. godine**

R.br oj	Naziv korisnika sredstava budžeta	Obavezni da uspostave unutrašnju reviziju po Uredbi	Uspostavlje na jedinica za unutrašnju reviziju	Raspoređe n rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju	Sistematizovan broj unutrašnjih revizora	Popunjen broj unutrašnjih revizora
		DA / NE	DA / NE	DA / NE		
<b>CENTRALNI NIVO</b>						
1.	Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore	DA	DA	NE	3	0
2.	Ministarstvo pravde	DA	DA	DA	3	1
3.	Ministarstvo odbrane	DA	DA	DA	4	3
4.	Ministarstvo finansija	DA	DA	DA	6	4
5.	Ministarstvo unutrašnjih poslova	DA	DA	DA	4	1
6.	Ministarstvo javne uprave	DA	DA	DA	3	3 <sup>16</sup>
7.	Ministarstvo vanjskih poslova	DA	DA	DA	4	1
8.	Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija	DA	DA	DA	4	3 <sup>17</sup>
9.	Ministarstvo ekonomskog razvoja	DA	DA	DA	4	2
10.	Ministarstvo zdravlja	DA	DA	DA	3	2
11.	Ministarstvo rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga	DA	DA	DA	3	0
12.	Ministarstvo socijalnog staranja, brige o porodici i demografije	DA	DA	DA	2	2
13.	Ministarstvo kulture i medija	DA	DA	DA	4	2
14.	Ministarstvo pomorstva	DA	DA	DA	3	0
15.	Ministarstvo saobraćaja	DA	DA	DA	3	1
16.	Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine	DA	DA	DA	3	2
17.	Ministarstvo turizma	DA	DA	NE	3	0

<sup>16</sup> Viša unutrašnja revizorka Ministarstva javne uprave je u januaru 2026. godine prešla na radno mjesto Rukovoditeljke Odjeljenja za unutrašnju reviziju Ministarstva rada, zapošljavanja i socijalnog dijaloga.

<sup>17</sup> Rukovoditeljka Odjeljenja za unutrašnju reviziju Ministarstva prosvjete, nauke i inovacija je otišla u starosnu penziju

18.	Ministarstvo ekologije, održivog razvoja i razvoja sjevera	DA	DA	NE	3	0
19.	Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	DA	DA	DA	4	1
20.	Ministarstvo energetike i rudarstva	DA	DA	NE	3	0
21.	Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore	DA	DA	DA	4	2
22.	Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore	DA	DA	DA	4	3
23.	Zavod za zapošljavanje Crne Gore	DA	DA	DA	3	2
24.	Poreska uprava	DA	DA	NE	4	0 <sup>18</sup>
25.	Uprava carina	DA	DA	NE	4	1
26.	Uprava za nekretnine	DA	DA	NE	3	0
27.	Uprava za državnu imovinu	DA	DA	NE	4	0
28.	Ministarstvo javne uprave – posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju informacionih sistema u upotrebi u javnom sektoru	DA	DA	DA	4	3
29.	Ministarstvo finansija – posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru	DA	DA	DA	4	3
30.	Ministarstvo poljoprivrede – posebna organizaciona jedinica za fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede	DA	DA	DA	4	2
31.	Univerzitet Crne Gore	NE	DA	DA	3	2
32.	Crveni Krst Crne Gore	NE	DA	DA	1	1
33.	Sudstvo	NE	DA	DA	3	3
34.	Agencija za nacionalnu bezbjednost* <sup>19</sup>	NE	DA	DA	*	2
35.	Skupština	NE	DA	DA	3	1
36.	Državna revizorska institucija	NE	DA	DA	3	0

<sup>18</sup> Poreska uprava je tokom 2026. godine popunila radno mjesta za starijeg unutrašnjeg revizora

<sup>19</sup> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Agencije za nacionalnu bezbjednost nije dostupan zbog tajnosti podataka

LOKALNI NIVO						
1.	Glavni Grad Podgorica	DA	DA	DA	5	3 <sup>20</sup>
2.	Prijestonica Cetinje	DA	DA	DA	4	1
3.	Opština Bar	DA	DA	DA	3	2
4.	Opština Berane	DA	DA	DA	7	4
5.	Opština Bijelo Polje	DA	DA	DA	5	3
6.	Opština Budva* <sup>21</sup>	DA	DA	NE	*	0
7.	Opština Danilovgrad	DA	DA	DA	5	3
8.	Opština Herceg Novi	DA	DA	DA	3	2 <sup>22</sup>
9.	Opština Kotor	DA	DA	DA	3	2
10.	Opština Nikšić	DA	DA	DA	4	3
11.	Opština Pljevlja	DA	DA	NE	4	1 <sup>23</sup>
12.	Opština Rožaje	DA	DA	DA	4	2
13.	Opština Tivat	DA	DA	DA	4	1
14.	Opština Tuzi	DA	NE	NE		
15.	Opština Ulcinj	DA	DA	DA	4	1
16.	Opština Zeta* <sup>24</sup>	DA	NE	NE		

<sup>20</sup> Tokom 2026. godine u Službi za unutrašnju reviziju radni odnos započela starija unutrašnja revizorka

<sup>21</sup> Opština Budva je u martu 2026. godine imenovala v.d načelnika Službe za unutrašnju reviziju.

<sup>22</sup> Rukovoditeljka Službe za unutrašnju reviziju Opštine Herceg Novi je otišla u starosnu penziju

<sup>23</sup> Tokom 2026. godine u Službi za unutrašnju reviziju Opštine Pljevlja radni odnos započela mlađa unutrašnja revizorka

<sup>24</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.

## **PRILOG 3**

# **IZVOD IZ REGISTRA O USPOSTAVLJANJU UNUTRAŠNJE REVIZIJE U PRIVREDNIM DRUŠTVIMA U VEĆINSKOM VLASNIŠTVU DRŽAVE**

**Tabela 3a: Pregled privrednih društava u većinskom državnom vlasništvu u smislu uspostavljanja funkcije unutrašnje revizije i broja raspoređenih unutrašnjih revizora na kraju 2025. godine**

RB	Privredna društava u većinskom državnom vlasništvu	Razvrstavanje Pravnih lica	Obveznici uspostavljanja jedinice za UR u skladu sa zakonom (da/ne)	Uspostavljena jedinica za unutrašnju reviziju i broj raspoređenih unutrašnjih revizora
1	Aerodromi Crne Gore AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 3
2	Barska plovidba AD Bar	SREDNJE	DA	NE
3	Berza električne energije DOO Podgorica	malo	NE	-
4	Businessmontenegro AD Podgorica	mikro	NE	NE
5	Castello Montenegro AD Pljevlja	malo	NE	-
6	Crnogorski elektrodistributivni sistem DOO Podgorica	VELIKO	DA	DA 3
7	Centar za ekotoksikološka ispitivanja DOO Podgorica	malo	NE	-
8	Crnogorska plovidba AD Kotor	malo	NE	-
9	Crnogorski elektroprenosni sistem AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 2
10	Crnogorski operator tržišta električne energije DOO Podgorica	malo	NE	-
11	Elektroprivreda Crne Gore AD Nikšić	VELIKO	DA	DA 5
12	EPCG Solar gradnja DOO Nikšić	malo	NE	DA 1
13	Fond za zaštitu životne sredine DOO Podgorica	malo	NE	-
14	Hotelska grupa Budvanska rivijera AD Budva	VELIKO	DA	DA 2
15	Hotelsko turističko preduzeće "Miločer" DOO Budva	malo	NE	-
16	HTP Ulcinjska rivijera AD Ulcinj	SREDNJE	DA	NE
17	Inovaciono preduzetnički centar Tehnopolis DOO Nikšić	malo	NE	NE
18	Institut za crnu metalurgiju AD Nikšić	malo	NE	-
19	Institut za fizikalnu medicinu rehabilitaciju i reumatologiju Simo Milošević AD Igalo	VELIKO	DA	DA 0

20	JP Nacionalni parkovi Crne Gore	SREDNJE	DA	NE
21	JP za upravljanje morskim dobrom Crne Gore Budva	SREDNJE	DA	NE
22	Luka Bar AD Bar	VELIKO	DA	DA 1
23	Marina AD Bar	malo	NE	-
24	Montecargo AD Podgorica	SREDNJE	DA	DA 1
25	Montenegro Bonus DOO Cetinje	SREDNJE	DA	DA 1
26	Montenegroturist AD Budva	mikro	NE	-
27	Montepranzo - Bokaprodukt AD Tivat	mikro	NE	-
28	Monteput DOO Podgorica	VELIKO	DA	DA 3
29	Naučno tehnološki park Crne Gore DOO Podgorica	malo	NE	NE
30	Održavanje željezničkih voznih sredstava AD Podgorica	SREDNJE	DA	DA 1
31	PIO DOO Ulcinj	malo	NE	-
32	Plantaže 13. Jul AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 2
33	Pošta Crne Gore AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 1
34	Procon DOO Podgorica	malo	NE	-
35	Radio i televizija Crne Gore	VELIKO	DA	DA 2
36	Radio-difuzni centar DOO Podgorica	SREDNJE	DA	NE
37	Regionalni ronilački centar za podvodno deminiranje i obuku ronilaca DOO Podgorica	malo	NE	DA (povjeravanje)
38	Regionalni vodovod Crnogorsko primorje DOO Budva	SREDNJE	DA	NE
39	Rudnik uglja AD Pljevlja	VELIKO	DA	DA 4
40	Skijališta Crne Gore DOO Podgorica	malo	NE	-
41	Sportski centar "ADA" DOO Pljevlja	mikro	NE	-
42	Sveti Stefan Hoteli AD Budva	malo	NE	-
43	To Montenegro DOO	VELIKO	DA	DA 1
44	Turistički centar Durmitor DOO Žabljak	malo	NE	-

45	Zaštita prostora Crne Gore Danilovgrad	malo	NE	-
46	Željeznička infrastruktura Crne Gore AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 0
47	Željeznički prevoz Crne Gore AD Podgorica	VELIKO	DA	DA 2
48	Zeta energy DOO Danilovgrad	malo	NE	-
49	DOO Fond za inovacije Crne Gore Podgorica	malo	NE	NE
50	EPCG Željezara Nikšić DOO Nikšić	malo	NE	-

## **PRILOG 4**

### **ANALIZA PODATAKA IZ GI-UR 2025.**

## Pitanja i odgovori GI-UR 2025

Unutrašnja revizija je uspostavljena:		
	Broj	Procenat
Organizovanjem organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta, koja je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta	35	44.30
Obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta	44	55.70
Osnivanjem zajedničke jedinice za unutrašnju reviziju	0	0.00
<b>Ukupno</b>	<b>79</b>	<b>100.00</b>

Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je određen?		
	Broj	Procenat
Da	33	94.29
Ne	2	5.71
<b>Ukupno</b>	<b>35</b>	<b>100.00</b>

Sistematizovan broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju		
Broj revizora	Broj jedinica UR	Procenat
1	1	2.04
2	1	2.04
3	21	42.86
4	21	42.86
5	3	6.12
6	1	2.04
7	1	2.04
<b>Ukupno</b>	<b>49</b>	<b>100.00</b>

<b>Popunjen broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju</b>		
<b>Broj revizora</b>	<b>Broj jedinica UR</b>	<b>Procenat</b>
<b>1</b>	12	30.77
<b>2</b>	14	35.90
<b>3+</b>	13	33.33
<b>Ukupno</b>	39	100.00

<b>Da li jedinica za unutrašnju reviziju ima utvrđen godišnji plan kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	32	96.97
<b>Ne</b>	1	3.03
<b>Ukupno</b>	33	100.00

<b>Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je pripremio Povelju unutrašnje revizije koja je utvrđena od strane organa upravljanja odnosno rukovodioca subjekta</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	34	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Da li je prilikom pripreme Povelje unutrašnje revizije njen sadržaj razmatran sa organom upravljanja odnosno rukovodiocem subjekta</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	32	94.12
<b>Ne</b>	2	5.88
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Unutrašnji revizori postupaju po metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru koju je potpisalo Ministarstvo finansija</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	34	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	34	100.00

**Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je razvio sopstvene metodologije rada unutrašnje revizije usklađene sa metodologijom koju je propisalo Ministarstvo finansija**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	9	28.12
<b>Ne</b>	23	71.88
<b>Ukupno</b>	32	100.00

**Unutrašnji revizori se pridržavaju principa koji se odnose na etiku i profesionalizam unutrašnjih revizora**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	34	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	34	100.00

**Jedinica za unutrašnju reviziju je neposredno odgovorna organu upravljanja odnosno rukovodiocu subjekta**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	47	100
<b>Ne</b>	0	0
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Unutrašnji revizori obavljaju isključivo poslove unutrašnje revizije (usluge uvjeravanja i savjetodavne usluge)**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	45	95.74
<b>Ne</b>	2	4.26
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Da li je tokom obavljanja revizorskih angažmana u izvještajnom periodu došlo do sukoba interesa rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju ili unutrašnjih revizora**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	0	0.00
<b>Ne</b>	47	100.00

<b>Ukupno</b>	47	100.00
---------------	----	--------

**Unutrasnji revizori imaju neograniceno pravo pristupa podacima, evidencijama i informacijama subjekta**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	46	97.87
<b>Ne</b>	1	2.13
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa organu upravljanja odnosno rukovodiocu subjekta**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	44	93.62
<b>Ne</b>	3	6.38
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa zaposlenima u subjektu**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	47	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa sredstvima subjekta od značaja za sprovođenje revizorskih angažmana**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	46	97.87
<b>Ne</b>	1	2.13
<b>Ukupno</b>	47	100.00

**Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju prisustvuje kolegijumima/sastancima organa upravljanja**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	26	76.47
<b>Ne</b>	8	23.53
<b>Ukupno</b>	34	100.00

Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je upoznao organ upravljanja odnosno rukovodioca subjekta o „ bitnim/osnovnim uslovima" koji su navedeni u domenu III Globalnih standarda unutrašnje revizije

	Broj	Procenat
Da	30	88.24
Ne	4	11.76
<b>Ukupno</b>	<b>34</b>	<b>100.00</b>

Konačni revizorski izvještaji dostavljaju se organu upravljanja odnosno rukovodiocu subjekta sa predlogom plana aktivnosti za sprovođenje preporuka

	Broj	Procenat
Da	47	100.00
Ne	0	0.00
<b>Ukupno</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Utvrđen je strateški plan unutrašnje revizije

	Broj	Procenat
Da	34	100.00
Ne	0	0.00
<b>Ukupno</b>	<b>34</b>	<b>100.00</b>

Da li je prilikom pripreme strateškog plana isti razmatran sa organom upravljanja odnosno rukovodiocem subjekta

	Broj	Procenat
Da	31	91.18
Ne	3	8.82
<b>Ukupno</b>	<b>34</b>	<b>100.00</b>

Utvrđen je godišnji plan unutrašnje revizije

	Broj	Procenat
Da	32	91.43
Ne	3	8.57

<b>Ukupno</b>	35	100.00
---------------	----	--------

**Da li je prilikom pripreme godišnjeg plana isti razmatran sa organom upravljanja odnosno rukovodiocem subjekta**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	31	96.87
<b>Ne</b>	1	3.13
<b>Ukupno</b>	32	100.00

**Godišnji plan unutrašnje revizije izrađen je na osnovu dokumentovane procjene rizika**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	32	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	32	100.00

**Godišnji plan unutrašnje revizije izrađen je na osnovu strateškog plana unutrašnje revizije**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	33	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	33	100.00

**Da li je bilo ograničenja u obuhvatu i resursima u postupku vršenja revizorskih angažmana**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	10	22.73
<b>Ne</b>	34	77.27
<b>Ukupno</b>	44	100.00

**Za preporuke u revizorskim izvještajima jedinica za unutrašnju reviziju ima bazu podataka za praćenje implementacije preporuka**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	31	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	31	100.00

<b>Da li jedinica za unutrašnju reviziju ima utvrđen Program obezbjeđenja i unapređenja kvaliteta unutrašnje revizije</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	29	85.29
<b>Ne</b>	5	14.71
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju obezbijedio stalni nadzor učinka aktivnosti unutrašnje revizije</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	34	100.00
<b>Ne</b>	0	0.00
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Da li se po završetku pojedinačnog angažmana unutrašnje revizije šalje anketa zadovoljstva subjektu revizije</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	29	85.29
<b>Ne</b>	5	14.71
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Da li je izvršeno periodično samoocjenjivanje u jedinici za unutrašnju reviziju u poslednje dvije godine</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	25	73.53
<b>Ne</b>	9	26.47
<b>Ukupno</b>	34	100.00

<b>Da li se dokumentuje i čuva evidencija o sprovedenom samocjenjivanju</b>		
	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	28	87.5
<b>Ne</b>	4	12.5

<b>Ukupno</b>	32	100.00
---------------	----	--------

**Da li je jedinica za unutrašnju reviziju bila predmet eksternog ocjenjivanja/evaluacije u poslednjih pet godina**

	<b>Broj</b>	<b>Procenat</b>
<b>Da</b>	0	0.00
<b>Ne</b>	34	100.00
<b>Ukupno</b>	34	100.00