



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

**KONSOLIDOVANI IZVJEŠTAJ O  
UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNjim KONTROLAMA  
U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE  
ZA 2023. GODINU**

Podgorica, jun 2024. godine

## REZIME

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2023. godinu (u daljem tekstu: Konsolidovani izvještaj), u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija.

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

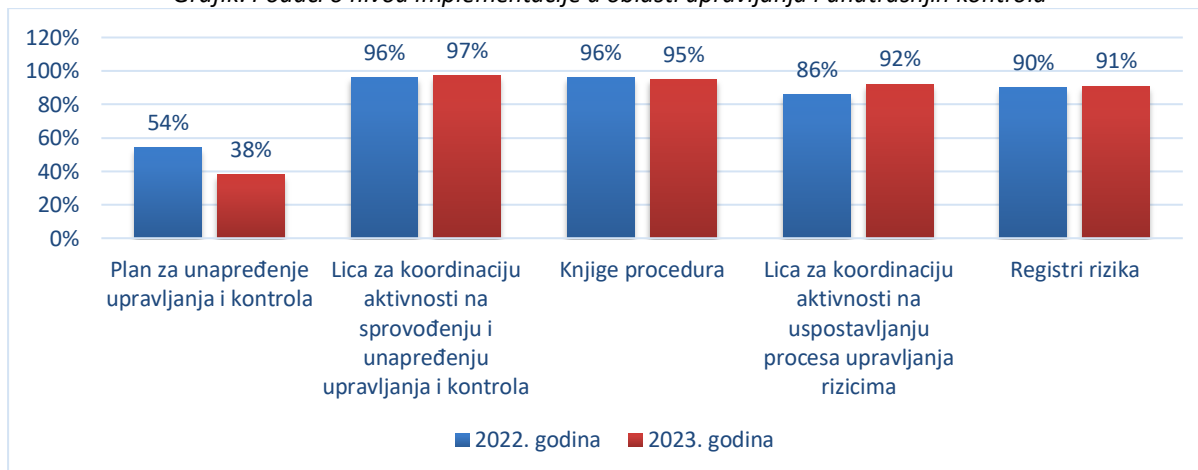
- preduzetim aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i unutrašnjih kontrola,
- radu unutrašnje revizije i izvršenju godišnjeg plana unutrašnje revizije, i
- obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare.

Svrha Konsolidovanog izvještaja o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru za 2023. godinu je pružanje informacija o stanju u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola i unutrašnje revizije u izvjestajnom periodu, odnosno o ostvarenom napretku u implementaciji u ovim oblastima, uočenim slabostima, kao i definisanje koraka za dalji napredak.

U Konsolidovanom izvještaju su date informacije o aktivnostima koje su preduzete od strane korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, kao i Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija tokom 2023. godine u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Osim navedenog, izvještaj sadrži informacije koje se odnose na praćenje preporuka datih u Izvještaju Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji i preporuka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju. Takođe, dat je i osvrt na izvršenje ciljeva u relevantnim strateškim dokumentima.

Implementacija aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola je na približno istom nivou kao i prethodne godine. Napredak je jedino zabilježen kod imenovanja lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, dok je procenat donijetih planova za unaprjeđenje upravljanja i kontrola kod korisnika sredstava budžeta značajno manji u odnosu na prethodnu godinu. Podaci o nivou implementacije su prikazani na narednom grafiku.

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



Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je u 2023. godini preduzimao aktivnosti koje su bile usmjerene na pružanju podrške institucijama u implementaciji ovog sistema, pregledu postojećeg stanja i identifikovanju oblasti u kojima je potrebno unaprijediti sistem.

U oblasti uspostavljanja i razvoja unutrašnje revizije, aktivnosti su bile usmjerene na dalje unaprjeđenje regulatornog okvira, uspostavljanju jedinica za unutrašnju reviziju i angažovanju unutrašnjih revizora, organizovanje i održavanje kontinuirane obuke i sertifikaciju unutrašnjih revizora.

Ono što ohrabruje jeste činjenica da je tokom 2023. godine povećan broj obavljenih unutrašnjih revizija za 14,4% iako je broj unutrašnjih revizora manji u odnosu na 2022. godinu. Takođe, broj datih preporuka je veći u odnosu na prethodnu godinu za 21,9%. Ipak zabrinjava procenat implementiranih preporuka u odnosu na prethodne godine koji je u padu. Kontinuirani napredak bilježi se u dijelu jačanja kapaciteta unutrašnjih revizora kroz obuke i sertifikaciju unutrašnjih revizora i kontinuiranu profesionalnu edukaciju koju Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, kao i kroz implementaciju EU projekata.

| Godina      | Broj revizora | Broj revizora Povećanje/smanjenje u % | Broj revizija | Broj revizija Povećanje/smanjenje u % | Date preporuke | Broj datih preporuka Povećanje/smanjenje u % |
|-------------|---------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|----------------|--|
| <b>2016</b> | 77            |                                       | 160           |                                       | 710            |  |
| <b>2017</b> | 78            | ↗ 1,3%                                | 140           | ↘ 12,5%                               | 703            | ↘ 1%   |
| <b>2018</b> | 84            | ↗ 7,7%                                | 133           | ↘ 5%                                  | 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%                                  | 453            | ↘ 11,9%                                      |
| <b>2023</b> | 87            | ↘ 2,2%                                | 111           | ↗ 14,4%                               | 552            | ↗ 21,9%                                      |

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

## Ocjena sistema upravljanja, unutrašnjih kontrola i unutrašnje revizije

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

- **Upravljačka odgovornost** i dalje ostaje najveći izazov u javnom sektoru. S obzirom da je implementacija ovog koncepta prepoznata kao jedan od ključnih ciljeva u Strategiji reforme javne uprave, potrebno je preduzimati dalje aktivnosti kako bi upravljačka odgovornost zaživjela u javnom sektoru.
- **Fokus upravljanja rizicima** je i dalje na operativnim rizicima, a ne na ključnim koji mogu uticati na ciljeve.
- **Sistem za prijavljivanje obavještenja o sumnjama na nepravilnosti** je najslabiji dio unutrašnjih kontrola.
- **Uspostavljeni sistemi unutrašnjih kontrola se ne prate redovno**, što dugoročno može dovesti do neefektivnosti uspostavljenih kontrola.
- **Kadrovsko popunjavanje jedinica za unutrašnju reviziju** kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou predstavlja dugoročno pitanje koje zahtijeva dodatno unaprjeđenje.
- **Implementacija preporuka** od strane revidiranih subjekata zahtijeva dodatnu pažnju u cilju ublažavanja rizika sa kojima se susrijeću subjekti javnog sektora.
- Proporuke unutrašnje revizije se više fokusiraju na **unaprjeđenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanja vrijednosti za novac**.
- Evidentan je napredak jedinica za unutrašnju reviziju u dijelu koji se odnosi na interne ocjene Programa obezbjeđenja i unaprjeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije.
- **Operativni okvir za implementaciju unutrašnje revizije u Crnoj Gori je uspostavljen i Međunarodni okvir profesionalne prakse razvijen od strane Instituta internih revizora je prihvaćen kao primjenljivi okvir za obavljanje funkcije unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore**. Ministarstvo finansija već preduzima mjere u cilju edukacije unutrašnjih revizora za implementaciju **novih Globalnih Standarda unutrašnje revizije** koji će stupiti na snagu u januaru 2025. godine.
- Centralizovane jedinice za unutrašnju reviziju koje obavljaju unutrašnju reviziju EU fondova u javnom sektoru odnosno reviziju informacionih sistema postaju potpuno operativne i **kontinuirano unaprjeđuju kvalitet svog rada**.
- Rukovodioci **još uvijek nedovoljno razumiju značaj unutrašnje revizije** za ostvarivanje poslovnih ciljeva korisnika sredstava budžeta, što utiče na ostvarivanje uloge unutrašnje revizije u skladu sa Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu unutrašnje revizije.

Uprkos ostvarenim rezultatima, neophodno je **jačati svijest o odgovornosti rukovodioca za ostvarivanje ciljeva**. Takođe potrebno je i da svi korisnici sredstava budžeta **kontinuirano ocjenjuju i unaprjeđuju praksu upravljanja i unutrašnjih kontrola**.

*Poseban akcenat treba da bude na jasno utvrđenim odgovornostima i ovlašćenjima. Takođe, neophodno je da upravljanje rizicima postane sastavni dio upravljanja, a naročito u dijelu strateškog planiranja i procedura u nepredviđenim okolnostima.*

## 1. UVOD

### 1.1. Način i metodologija izrade izvještaja

Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama za 2023. godinu u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), pripremio je Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija.

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

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

### 1.2. Svrha

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

U Konsolidovanom izvještaju su date informacije o aktivnostima koje su preduzete od strane korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave, kao i Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija tokom 2023. godine u cilju harmonizacije i razvoja ovog sistema. Osim navedenog, izvještaj sadrži informacije koje se odnose na praćenje preporuka datih u Izvještaju Evropske komisije o napretku Crne Gore u procesu pristupanja Evropskoj uniji i preporuka datih u prošlogodišnjem Konsolidovanom izvještaju. Takođe, dat je i osvrt na ostvarenje ciljeva u relevantnim strateškim dokumentima. Konsolidovani izvještaj sadrži i priloge sa podacima iz dostavljenih godišnjih izvještaja i izvode iz registara za upravljanje i unutrašnje kontrole i unutrašnje revizije.

## 2. REALIZACIJA ZAKLJUČAKA KONSOLIDOVANOG IZVJEŠTAJA O UPRAVLJANJU I UNUTRAŠNJIM KONTROLAMA U JAVNOM SEKTORU CRNE GORE ZA 2022. GODINU

Vlada Crne Gore je, na sjednici od 30. juna 2023. godine, razmatrala i usvojila Konsolidovani izvještaj o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Crne Gore za 2022. godinu i donijela sljedeće zaključke:

1. Zadužuju se svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore da preduzmu aktivnosti vezane za ažuriranje registra rizika za 2023. godinu, s posebnim akcentom na ključne/strateške rizike i da o tome obavijeste Ministarstvu finansija, najkasnije do kraja oktobra 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 18% korisnika sredstava budžeta Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

2. Preporučuje se svim korisnicima sredstava budžeta lokalne samouprave da preduzmu aktivnosti vezane za ažuriranje registra rizika za 2023. godinu, s posebnim akcentom na ključne/strateške rizike i da o tome obavijeste Ministarstvu finansija, najkasnije do kraja oktobra 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 13% korisnika sredstava budžeta lokalne samouprave Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta lokalne samouprave nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

3. Zadužuju se svi korisnici sredstava budžeta Crne Gore da sprovedu samoocjenu unutrašnjih kontrola i da o ostvarenim rezultatima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Zaključak je realizovalo 14% korisnika sredstava budžeta Crne Gore. Ostali korisnici sredstava budžeta nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

4. Preporučuje se svim korisnicima sredstava budžeta lokalne samouprave da sprovedu samoocjenu unutrašnjih kontrola i da o ostvarenim rezultatima obavijeste Ministarstvo finansija, najkasnije do kraja 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Korisnici sredstava budžeta lokalne samouprave nijesu obavijestili Ministarstvo o realizaciji zaključka.

5. 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 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore nije obavijestio Ministarstvo finansija o realizaciji zaključka do kraja 2023. godine.

6. Zadužuju se Uprava prihoda i carina i Uprava za katastar i državnu imovinu da aktom o unutrašnjoj oraganizaciji i sistematizaciji, započnu sa aktivnostima na uspostavljanju Odjeljenja za unutrašnju reviziju i o tome, najkasnije do kraja 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Novom Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave ("Službeni list CG", br. 98/2023, 102/2023 i 113/2023) Uprava prihoda i carina razdvojena je na dvije posebne uprave: Poreska uprava i Uprava carina tako da ovaj zaključak nije mogao biti realizovan imajući u vidu navedene organizacione promjene.

7. Zadužuje se Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede da aktom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji uspostavi Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede i o tome, najkasnije do kraja 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji, koji je Vlada Crne Gore usvojila na sjednici održanoj 1. marta 2024. godine, uspostavilo Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede u kojem su sistematizovana četiri radna mjesta za unutrašnje revizore uključuju rukovodioca Odjeljenja.

8. Zadužuje se Ministarstvo pravde, Ministarstvo odbrane, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma, Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma, Ministarstvo kapitalnih investicija, Ministarstvo evropskih poslova, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja i Zavod za zapošljavanje Crne Gore, da preduzmu aktivnosti na popunjavanju radnih mjesta za unutrašnje revizore, koja nijesu popunjena u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru i o tome, najkasnije do kraja 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Ministarstvo odbrane je realizovalo zaključak. Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma je djelimično realizovalo zaključak i popunilo jedno radno mjesto za unutrašnjeg revizora. Ministarstvo pravde, Ministarstvo rada i socijalnog staranja, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma, Ministarstvo kapitalnih investicija, Ministarstvo evropskih poslova, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja i Zavod za zapošljavanje Crne Gore nijesu realizovali zaključak.

9. Preporučuje se Prijestonici Cetinje i opštinama Bar, Pljevlja, Rožaje 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 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Prijestonica Cetinje i opštine Bar, Pljevlja, Rožaje i Ulcinj nijesu realizovale zaključak.

10. Preporučuje se opštinama Nikšić i Plav da popune radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju i o tome, najkasnije do kraja 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opštine Nikšić i Plav nijesu realizovale zaključak.

11. Preporučuje se 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 obavijesti Ministarstvo finansija najkasnije do kraja 2023. godine.

**Realizacija zaključka:** Opština Budva nije obavijestila Ministarstvo finansija o realizaciji zaključaka do kraja 2023. godine.

12. Preporučuje se opštinama Mojkovac, Petnjica, Gusinje, Tuzi i Zeta da obezbijede vršenje funkcije unutrašnje revizije na jedan od načina propisanih Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, i to: organizovanjem posebne organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta ili obavljanjem poslova unutrašnje revizije od strane jedinice unutrašnje revizije drugog subjekta putem sporazuma i da o tome, najkasnije do kraja 2023. godine, obavijeste Ministarstvo finansija.

**Realizacija zaključka:** Opštine Mojkovac, Petnjica, Gusinje, Tuzi i Zeta nijesu obavijestile Ministarstvo finansija o realizaciji zaključaka do kraja 2023. godine.



## 3. UPRAVLJANJE I UNUTRAŠNJE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

### 3.1. Okvir za upravljanje i unutrašnje kontrole, zasnovan na COSO Unutrašnje kontrole - Integrirani okvir

Dobro upravljanje podrazumijeva uspostavljanje unutrašnjih kontrola radi postizanja strateških i operativnih ciljeva obezbijujući efikasnost, ekonomičnost i efektivnost poslovanja, usklađenost sa zakonodavnim okvirom i zaštitu imovine.

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

#### COSO<sup>1</sup> Unutrašnje kontrole - Integrirani Okvir

Principi efektivnih unutrašnjih kontrola su definisani u COSO Integrisanom okviru za unutrašnje kontrole. Okvir ima široku primjenu i prepoznat je od strane Evropske unije kao najbolja praksa. Primjena COSO okvira pruža razumno uvjeravanje da će se ciljevi koji se odnose na poslovanje, izvještavanje i usaglašenost ostvariti.

Grafik 1: COSO kocka

Prema COSO-u, postoji direktna veza između:

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



COSO okvir obuhvata pet komponenti unutrašnjih kontrola i u okviru njih 17 principa. Principi predstavljaju osnovne koncepte u okviru svake komponente i omogućavaju da korisnici jasnije

---

<sup>1</sup> Komitet sponzorskih organizacija Tredvej komisije (COSO) su osnovali: Institut internih revizora, Američki institut ovlašćenih računovođa u javnom sektoru, Američko udruženje računovođa, Institut računovođa u upravljačkom računovodstvu i Međunarodno udruženje finansijskih direktora.

dizajniraju i implementiraju sisteme unutrašnje kontrole i razumiju zahtjeve za efektivnu unutrašnju kontrolu.

Tabela 1. Pregled COSO komponenti i principa unutrašnjih kontrola

| <b>Komponente unutrašnjih kontrola</b> | <b>Principi</b>  |
|--|--|
| <b>Kontrolno okruženje</b>             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima</li> <li>2. Obezbeđivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola</li> <li>3. Utvrđivanje organizacione strukture, linije izvještavanja, ovlašćenja i odgovornosti</li> <li>4. Pokazivanje posvećenosti rukovodstva da zaposle, usavršavaju i zadrže kompetentne zaposlene kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi</li> <li>5. Pozivanje zaposlenih na odgovornost za sprovođenje kontrola i ostvarivanje ciljeva</li> </ol> |
| <b>Procjena rizika</b>                 | <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Definisane odgovarajućih ciljeva</li> <li>7. Identifikacija i analiza rizika, kao osnova za utvrđivanje načina za njihovo upravljanje</li> <li>8. Procjena rizika od prevare</li> <li>9. Identifikacija i analiza promjena koje bi mogle značajno uticati na sistem unutrašnje kontrole</li> </ol>   |
| <b>Kontrolne aktivnosti</b>            | <ol style="list-style-type: none"> <li>10. Odabir i razvoj kontrolnih aktivnosti za ublaženje rizika na prihvatljiv nivo</li> <li>11. Odabir i razvoj IT kontrola</li> <li>12. Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure</li> </ol>   |
| <b>Informacije i komunikacija</b>      | <ol style="list-style-type: none"> <li>13. Prikupljanje, obrada i korišćenje relevantnih i kvalitetnih informacija koje podržavaju funkcionisanje unutrašnjih kontrola</li> <li>14. Interna razmjena informacija</li> <li>15. Eksterna razmjena informacija</li> </ol>   |
| <b>Praćenje</b>                        | <ol style="list-style-type: none"> <li>16. Sprovođenje kontinuiranih ili periodičnih procjena unutrašnjih kontrola (ili kombinacija obje)</li> <li>17. Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnjih kontrola, kako bi se preuzele korektivne aktivnosti</li> </ol>   |

Adekvatni sistemi upravljanja i unutrašnjih kontrola postoje tamo gdje rukovodioci planiraju i organizuju poslovanje na način da upravljaju rizicima i preduzimaju sve aktivnosti kako bi se uspješno realizovali ciljevi, a budžetska sredstva (uključujući sve izvore finansiranja) koriste pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

### 3.2. Upravljanje i unutrašnje kontrola – osnov za ocjenu

Ocjena stanja sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola u 2023. godini vršena je na osnovu datih odgovora u Godišnjim izvještajima o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola<sup>2</sup>, kao i na osnovu kontinuirane saradnje sa predstavnicima korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave.

Korisnici sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave obavezni su da dostave Godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Pravilnik o sadržaju godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola („Službeni list Crne Gore“, br. 071/19).

<sup>3</sup> U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Skupština Crne Gore, Ustavni sud Crne Gore, sudovi, Sudski savjet, Državno tužilaštvo, Tužilački savjet, Centralna banka, Državna revizorska

Navedeni izvještaji pružaju informacije Direktoratu za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola o trenutnom nivou razvoja, kao i u kojim oblastima je potrebno unaprjeđenje. Ujedno, to je i alat za samoocjenu unutrašnjih kontrola kod korisnika sredstava budžeta Crne Gore i budžeta jedinica lokalne samouprave.

Upitnik o samoocjeni upravljanja i kontrola, koji je sastavni dio godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola i načinu izvještavanja sadrži 65 pitanja grupisanih u pet oblasti u skladu sa COSO Integrisanim okvirom za unutrašnje kontrole i to:

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

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola poslao je na adresu 104 korisnika sredstava budžeta<sup>4</sup> (79 na centralnom i 25 na lokalnom nivou) podsjetnik na obavezu dostavljanja Godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola. Izvještaj je dostavilo 92% korisnika sredstava budžeta što je na istom nivou kao i prethodne godine.

Pomenuti izvještaj nije dostavilo osam korisnika sredstava budžeta, pri čemu i ove godine **opština Budva, nije ispunila zakonsku obavezu dostavljanja pomenutog izvještaja**. Podaci o dostavljenim izvještajima dati su u Tabeli 2, a detaljan spisak dat je u Tabeli 1a u Prilogu 1.

*Tabela 2. Podaci o dostavljenim izvještajima*

|                         | Poslato | Nije dostavilo | Dostavljeno |
|-------------------------|---------|----------------|-------------|
| <b>Ministarstva</b>     | 18      | 1              | 17          |
| <b>Uprave</b>           | 17      | 2              | 15          |
| <b>Sekretarijati</b>    | 2       | 1              | 1           |
| <b>Zavodi</b>           | 6       | /              | 6           |
| <b>Direkcije</b>        | 1       | /              | 1           |
| <b>Agencije</b>         | 5       | /              | 5           |
| <b>Fondovi</b>          | 6       | /              | 6           |
| <b>Ostali korisnici</b> | 24      | /              | 24          |
| <b>Opštine</b>          | 25      | 4              | 21          |
| <b>UKUPNO:</b>          | 104     | 8              | 96          |

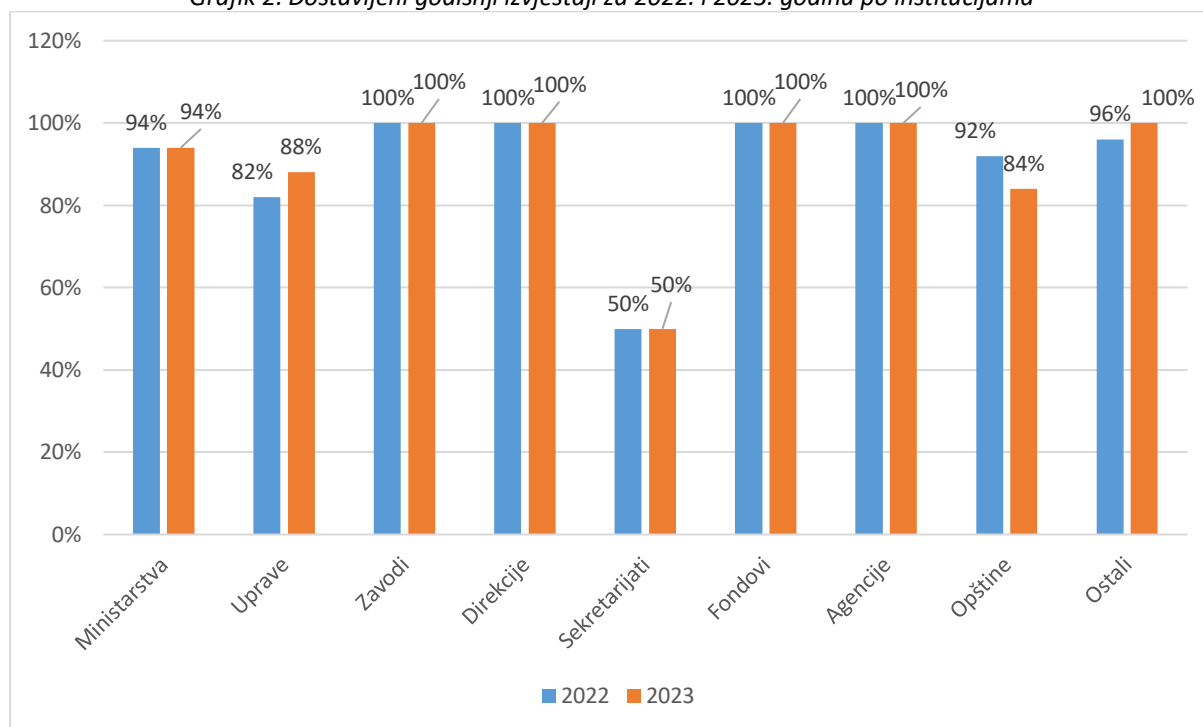
institucija, Zaštitnik ljudskih prava i sloboda, Agencija za nacionalnu bezbjednost i nezavisna regulatorna tijela izvještaj dostavljaju nadležnim tijelima Skupštine, uz godišnji izvještaj o radu.

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

<sup>4</sup> Broj korisnika sredstava budžeta mijenja se u skladu sa izmjenama Uredbe o organizaciji i načinu rada državne uprave i Zakonom o budžetu za tekuću godinu. Ministarstvo finansija je prilikom pripreme ovog izvještaja u dijelu koji se odnosi na upravljanje i kontrole obrađivalo informacije dostavljene od korisnika sredstava budžeta prepoznatih Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave („Službeni list Crne Gore”, br. 98/23). Podsjetnici nijesu poslani Ministarstvu energetike i rudarstva i korisnicima budžeta kao što su: Savjeti, Komisije i druga radna tijela.

Na grafiku u nastavku dat je uporedni pregled dostavljenih godišnjih izvještaja za 2022. i 2023. godinu po institucijama.

Grafik 2: Dostavljeni godišnji izvještaji za 2022. i 2023. godinu po institucijama



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

Shodno Zakonu o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Sl.list Crne Gore", br. 75/18), razvoj upravljanja i unutrašnjih kontrola vrši se:

- na osnovu Plana unaprjeđenja upravljanja i kontrola, kojim se definišu aktivnosti za unaprjeđenje navedenog sistema;
- primjenom osnovnih elemenata upravljanja i kontrola;
- određivanjem lica koje je odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola u subjektu;
- određivanjem lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima;
- uspostavljanjem unutrašnjih kontrola utvrđivanjem internih pravila i instrukcije,
- usvajanjem registra rizika.

Podaci iz upitnika i iz evidencija koje vodi Ministarstvo finansija, pokazuju da je nivo implementacije aktivnosti u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola na približno istom nivou, kao i prethodne godine. Napredak je jedino zabilježen kod imenovanja lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, dok je procenat donijetih planova za unaprjeđenje upravljanja i kontrola kod korisnika sredstava budžeta značajno manji u odnosu na prethodnu godinu. Podaci o nivou implementacije su prikazani u Tabeli 3.

Tabela 3. Implementacija upravljanja i kontrola u 2022. i 2023. godini

| <b>Aktivnosti za unaprjeđenje upravljanja i kontrola kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> |
|---|-------------|-------------|
| Plan za unaprjeđenje upravljanja i kontrola   | 54%         | 38%         |
| Imenovana lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola                          | 96%         | 97%         |
| Knjige procedura  | 96%         | 95%         |
| Imenovana lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima                                | 86%         | 93%         |
| Registar rizika   | 90%         | 91%         |

Ukoliko posmatramo posebno centralni i lokalni nivo, podaci u narednoj tabeli pokazuju da su korisnici sredstava budžeta Crne Gore ostvarili veći procenat implementacije u odnosu na korisnike sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave. Najznačajniji napredak u odnosu na prošlu godinu (i na centralnom i na lokalnom nivou) uočen je kod imenovanja lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, dok je značajan pad zabilježen kod donošenja plana za unaprjeđenje upravljanja i kontrola.

Tabela 4. Implementacija upravljanja i kontrola na centralnom i lokalnom nivou u 2022. i 2023. godini

| <b>Aktivnosti na unaprjeđenju upravljanja i kontrola</b>                             | <b>Centralni nivo 2022</b> | <b>Centralni nivo 2023</b> | <b>Lokalni nivo 2022</b> | <b>Lokalni nivo 2023</b> |
|--|----------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Plan unaprjeđenja upravljanja i kontrola   | 47%                        | 34%                        | 50%                      | 32%                      |
| Lica za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola | 96%                        | 98%                        | 96%                      | 96%                      |
| Lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima       | 87%                        | 95%                        | 79%                      | 88%                      |
| Registar rizika  | 92%                        | 94%                        | 83%                      | 84%                      |
| Knjiga procedura   | 96%                        | 95%                        | 96%                      | 96%                      |

### 3.4. Upitnik o samoocjeni upravljanja i kontrola

Sastavni dio Godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola je Upitnik o samoocjeni upravljanja i kontrola. Na osnovu datih odgovora (DA/NE) i navedenih obrazloženja za odgovore, Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je pripremio analizu dostavljenih izvještaja po komponentama. Budući da se radi o samoocjeni, Ministarstvo finansija izražava rezervu u pogledu ocjena datih u odgovorima na upitnik s obzirom da su na pojedina pitanja dati nepotpuni i nejasni, odgovori. Prilikom analize dostavljenih odgovora i izračunavanja procenata u obzir su uzeti samo dati odgovori (DA/NE) (Prilog 2).

### 3.4.1. Kontrolno okruženje

Preduslov za razvoj kvalitetnih sistema unutrašnjih kontrola je okruženje kojim je moguće upravljati, odnosno koje je moguće kontrolisati.

Kontrolno okruženje predstavlja osnovu za sve druge komponente, jer definiše strukturu unutrašnjih kontrola, pravila ponašanja u subjektu i utiče na svijest zaposlenih o potrebi postojanja unutrašnjih kontrola. Zbog toga su rukovodioci dužni da kreiraju poslovno (kontrolno) okruženje u kojem svi zaposleni poštuju uspostavljene kontrole u subjektu.

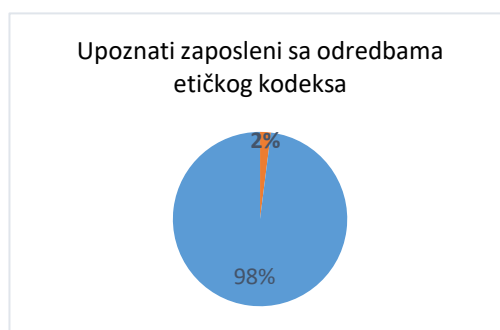
Nivo do kojeg su principi kontrolnog okruženja ostvareni ukazuje koliko su rukovodioci posvećeni uspješnom ostvarivanju ciljeva i da li svojim ličnim i profesionalnim integritetom motivišu zaposlene da poštuju unutrašnje kontrole. Ukoliko ova komponenta nije snažna, sveukupan sistem unutrašnje kontrole neće biti efektivan.

#### *Pokazivanje posvećenosti integritetu i etičkim vrijednostima*

Polazna osnova za stvaranje dobrog poslovnog okruženja su etičke vrijednosti i integritet zaposlenih. Etički kodeks i pisane izjave za izbjegavanje situacija potencijalnih sukoba interesa neki su od mehanizama koji obezbjeđuju stvaranje dobrog etičkog okruženja. Zbog toga je potrebno upoznati sve zaposlene sa propisanim standardima ponašanja i insistirati na njihovom poštovanju.

Odgovori iz upitnika pokazuju da samo 2% korisnika sredstava budžeta nije upoznalo zaposlene sa odredbama Etičkog kodeksa, a da je 83% (4% više u odnosu na prethodnu godinu) definisalo jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja. Međutim, kao obrazloženja za date odgovore navedeni su zakoni u kojima su propisane situacije potencijalnih sukoba interesa.

Grafik 3: Upoznatost sa etičkim kodeksom



Funkcionisanje sistema za upravljanje nepravilnostima je veoma važan element unutrašnjih kontrola. Odgovori iz upitnika za 2023. godinu ukazuju da je 98% korisnika sredstava budžeta (3% više u odnosu na prethodnu godinu) upoznalo zaposlene kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti i prevare.

Godišnji izvještaj o obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare je dostavilo 88% korisnika sredstava budžeta. Podaci iz ovih izvještaja ukazuju da su u prošloj godini prijave na sumnju na nepravilnosti, odnosno prevare podnijete su kod 12% korisnika sredstava budžeta, što je za 5% više nego prethodne godine. Ostali korisnici sredstava budžeta su naveli da u godini izvještavanja nije bilo podnijetih prijava.

*Poseban akcenat treba da bude na promovisanju sistema otkrivanja nepravilnosti i prevara u subjektu.*

## Obezbjeđivanje vršenja nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola

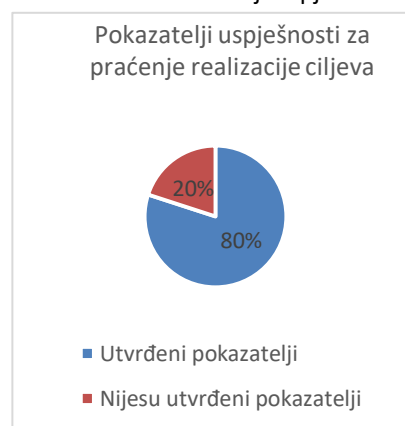
U zavisnosti od nadležnosti i prirode samih korisnika sredstava budžeta moguće je uspostaviti različite mehanizme za vršenje nadzora nad sprovođenjem unutrašnjih kontrola.

Odgovori iz upitnika ukazuju da je pet ministarstva i 15 opština donijelo interni akt kojim je detaljno uređena međusobna saradnja sa subjektima nad kojima vrše nadzor.

## Organizaciona struktura, linije izvještavanja, ovlašćenja i odgovornosti

Rukovodioci subjekta su u skladu sa Zakonom o upravljanju unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru odgovorni za utvrđivanje ciljeva subjekta, kroz strateške, godišnje i druge planove i programe. Zbog toga je neophodno da kreiraju **organizacionu strukturu**, koja će osigurati sprovođenje tih ciljeva. Kako bi se obezbijedilo da se utvrđeni ciljevi i realizuju, potrebno je utvrditi ovlašćenja i odgovornosti svih zaposlenih za njihovu realizaciju, a radi praćenja realizacije neophodno je utvrditi indikatore i uspostaviti sistem izvještavanja.

Grafik 4: Pokazatelji uspješnosti



Odgovornost za realizaciju strateških ciljeva jasno je definisana kod 94% korisnika sredstava budžeta, dok je 80% definisalo pokazatelje uspješnosti pomoću kojih se prati realizacija utvrđenih ciljeva.

Integrisanje koncepta upravljačke odgovornosti u kulturu upravljanja je prepoznato kao ključni cilj u Strategiji reforme javne uprave 2022-2026. godine i Programu upravljanja javnim finansijama. Infomacija o procentu realizacije indikatora (formalno delegiranje odgovornosti) kojim se mjeri ispunjenost ovog cilja bilo je teško utvrditi zbog čestih organizacionih promjena i fluktuacije zaposlenih na rukovodećim pozicijama.

Ministarstvo finansija je krajem novembra 2023. godine organizovalo Konferenciju o upravljačkoj odgovornosti, sa ciljem promocije upravljačke odgovornosti i delegiranja ovlašćenja, podizanja svijesti o značaju implementacije ovog koncepta u državnoj upravi, kao i predstavljanja iskustva Ministarstva finansija Holandije. Na Konferenciji su prisustvovali predstavnici Ministarstva finansija Holandije i relevantni predstavnici institucija iz državne uprave.

## Posvećenost rukovodstva da zaposli, usavršava i zadrži kompetentne zaposlene kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi

Najvažniji faktor za uspješnu realizaciju utvrđenih strateških, odnosno operativnih ciljeva su stručni i kompetentni zaposleni. Zbog toga je neophodno planirati adekvatnu kadrovsku politiku, u smislu potrebnog broja zaposlenih, nivoa znanja, stručnosti i iskustva za obavljanje zadataka za svako radno mjesto u instituciji.

Podaci pokazuju da kod 71% korisnika sredstava budžeta postoje utvrđeni godišnji planovi usavršavanja zaposlenih i da se vodi evidencija o usavršavanju (93%). Teme za koje su zaposleni ove godine najčešće bili zainteresovani su iz oblasti upravnog postupka, računovodstva i revizije, kurseva stranih jezika, javnih nabavki, slobodnog pristupa informacijama, inspeksijskog nadzora, emocionalne inteligencije i dr.

U cilju daljeg unaprjeđenja znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru prepoznata je potreba za edukacijom svih zaposlenih, a naročito rukovodilaca, koji su i odgovorni za upravljanje sredstvima. Direktor za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je u saradnji sa Upravom za ljudske resurse i tokom 2023. godine, realizovao obuke na pojedine teme definisane Programom obuke za sticanje i unaprjeđenje znanja, vještina i sposobnosti iz oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru.

### *Odgovornost za sprovođenje i unaprjeđenje kontrola*

Kako bi se sveobuhvatno planirale ključne aktivnosti za unaprjeđenje postojećeg sistema upravljanja i kontrola u subjektu potrebno je donijeti **Plan za unaprjeđenje upravljanja i kontrola**. Podaci koje su dostavili korisnici sredstava budžeta pokazuju da je samo 38% njih donijelo Plan za unaprjeđenje upravljanja i kontrola, što je za **16% manje** u odnosu na prethodnu godinu. Navedeni podaci ukazuju da se i dalje **ne prepoznaje važnost usvajanja ovog dokumenta**, kojim se planiraju aktivnosti radi unaprjeđenja i sprovođenja upravljanja i unutrašnjih kontrola u toku jedne godine.

Grafik 5: Donošenje plana



### *Pozivanje zaposlenih na odgovornost*

Uspješno izvršavanje radnih zadataka ključno je za ostvarivanje ciljeva. Podaci iz upitnika pokazuju da je u 2023. godini 28% korisnika sredstava budžeta pokrenulo disciplinske postupke protiv određenih službenika.

#### **3.4.1.1. Ocjena kontrolnog okruženja**

Analizirajući dostavljene upitnike može se zaključiti da su korisnici sredstava budžeta stepen implementacije principa iz komponente kontrolno okruženje i ove godine visoko ocjenili (za detalje pogledati Prilog br. 2). Međutim, potrebno je više pažnje posvetiti utvrđivanju odgovornosti za ostvarenje ciljeva, nadzoru nad unutrašnjim kontrolama i uspostavljanju funkcionalnog sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare.



### 3.4.2. Upravljanje rizicima

Upravljanje rizicima je sastavni dio upravljanja i zbog toga je implementacija procesa upravljanja rizicima u procese strateškog upravljanja ključna. Ukoliko organizacija nema efikasan proces upravljanja rizicima, potrebni su značajni resursi i vrijeme da se samo otklone posljedice.

**Upravljanje rizicima zahtijeva veću pažnju, jer upravljanje bez identifikacije i procjene rizika koji ih mogu uticati na ostvarenje ciljeva ne predstavlja dobar model upravljanja.**

#### Definisanje odgovarajućih ciljeva

Definisanje ciljeva predstavlja osnovni preduslov za upravljanje rizicima. Na osnovu utvrđenih ciljeva rukovodioci moraju razmotriti rizike koji mogu uticati na njihovo ostvarivanje i u skladu sa tim preduzimati aktivnosti na njihovom ublažavanju.

Podaci iz Upitnika pokazuju da je 97% korisnika sredstava budžeta utvrdilo strateške ciljeve što je dobra osnova za definisanje operativnih ciljeva i rizika. Da operativni ciljevi proizilaze iz strateških potvrdilo je 96% korisnika sredstava budžeta.

Grafik 6: Strateški ciljevi



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

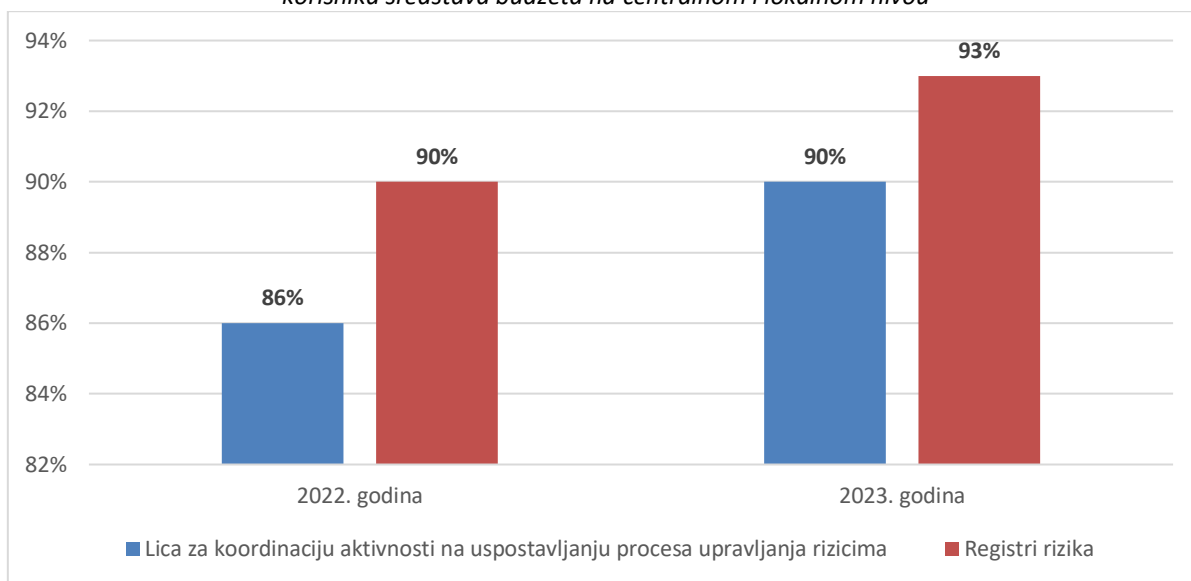
Polazna osnova za procjenu rizika je dobar opis rizika, s utvrđenim uzrocima i posljedicama rizika, kako bi se utvrdio način na koji će se upravljati sa njima.

Podaci pokazuju da je 95% korisnika sredstava budžeta prepoznalo i procijenilo rizike za strateške i operativne ciljeve i realizaciju poslovnih procesa i da su kod 96% njih rukovodioci organizacionih jedinica bili uključeni u proces identifikacije rizika.

Ove godine evidentiran je veći broj imenovanih lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima, kao i broj donijetih registara rizika. Iako je 78% korisnika sredstava budžeta navelo da ažurira registar rizika, samo 34% njih je to uradilo za izvještajni period.

Podaci o imenovanju lica zaduženog za koordinaciju uspostavljanja i sprovođenja procesa upravljanja rizicima i uspostavljanju registra rizika u posljednje dvije godine dati su u sljedećem grafiku.

Grafik 7. Lica za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima i registri rizika kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou



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

### Šta korisnici smatraju strateškim rizicima?

Kao ključne rizike za strateške ciljeve, **jedinice lokalne samouprave** su i ove godine navele sljedeće rizike:

- kašnjenje u realizaciji kapitalnih projekata zbog administrativnih prepreka pri realizaciji javnih nabavki;
- nemogućnost upravljanja ustupljenim prihodima, zbog ograničenja datih zakonskom regulativom;
- smanjenje planiranih opštinskih prihoda zbog izmjene zakonske regulative što može uzrokovati neizvršenje planiranih obaveza i njihovo nagomilavanje, kao i nelikvidnost;
- devastacija životne sredine;
- netačan i nepotpun obračun poreza na nepokretnostima zbog neimplementacije novosnimljenih katastarskih opština i evidentiranih promjena u vlasništvu na nepokretnostima;
- kašnjenje u realizaciji kapitalnih projekata zbog neriješenih imovinsko pravnih odnosa.

**Korisnici sredstava budžeta Crne Gore** identifikovali su sljedeće rizike kao prijetnju ostvarivanju ciljeva subjekta:

- mogućnost neovlašćenog pristupa bazama podataka;
- oštećenje na arhivskoj građi usljed nestručnosti službenika prilikom preduzimanja, sređivanja i čuvanja;
- donošenje odluka pod eksternim uticajem, suprotno javnom interesu zbog nepostojanja jasnih propisa za korišćenje diskrecionih ovlašćenja;

- mogućnost da će prilikom saradnje sa drugim institucijama/licima u poslovnim postupcima doći do odliva povjerljivih informacija što može imati za posljedicu narušavanje reputacije institucije;
- mogućnost da će doći do direktnog/indirektnog uticaja na zaposlene prilikom donošenja odluka;
- mogućnost da se političke odluke/prijedlozi propisa koji imaju fiskalni uticaj, direktno predlažu i usvajaju na Skupštini bez RIA obrasca i procjene fiskalnog uticaja (propisi koji direktno ili indirektno imaju uticaja na povećanje rashoda budžeta, smanjenje prihoda i sl.)
- rizik da se ne realizuju infrastrukturni projekti nepokretne kulturne baštine i drugih projekata koji su od značaja za ostvarivanje javnog interesa u oblasti kulturne baštine Crne Gore.

Iz navednog može se uočiti da su **korisnici sredstava budžeta i ove godine prepoznali iste rizike kao i prethodnih godina**. Navedeno ukazuje da se možda ne sprovode adekvatne kontrolne aktivnosti (mjere) radi ublažavanja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni (prihvatljiv nivo) ili da se još uvijek ne shvata značaj procesa upravljanja rizicima.

Takođe, fokus kod većine korisnika sredstava budžeta je još uvijek na operativnim, a ne na strateškim rizicima, pa tako kao ključne rizike prepoznaju: nedovoljne administrativne i prostorne kapacitete, nedostatak finansijskih sredstava, što ukazuje da se ne prepoznaje razlika između činjeničnog stanja (uzroka mogućeg nastanka rizika) i samog rizika.

### *Procjena rizika od prevare*

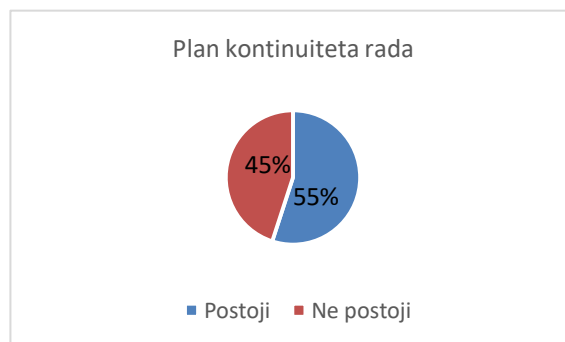
Važan dio unutrašnjih kontrola predstavlja i uspostavljanje sistema za otkrivanje i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare u subjektu, a upravljanje rizicima preventivno djeluje na pojavu nepravilnosti i prevare.

Odgovori iz upitnika pokazuju da kod 96% korisnika sredstava budžeta zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti i da je 66% njih izvršilo procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama.

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

Praćenje značajnih promjena koje mogu dovesti do novih ili izmijenjenih rizika treba ugraditi u poslovanje i sprovoditi kontinuirano. Međutim, i dalje se ne prepoznaje značaj razmatranja promjena u poslovanju i donošenja plana kojim se obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena.

Grafik 8: Plan kontinuiteta rada



### 3.4.2.1. Ocjena upravljanja rizicima

Sve gore navedeno ukazuje da je stepen razvoja upravljanja rizicima na prošlogodišnjem nivou. U javnom sektoru često se sprovode mjere za ublažavanje rizika, ali one nisu sistematične. I dalje se u praksi to obično doživljava kao administrativna aktivnost. Zbog toga je potrebno i dalje unaprjeđivati znanja i vještine u ovoj oblasti, kroz obuke i praktičnu pomoć, kako bi upravljanje rizicima postalo sastavni dio upravljanja, a ne samo zakonska obaveza prema Ministarstvu finansija.

### 3.4.3. Kontrolne aktivnosti

Kontrolne aktivnosti su sve aktivnosti i mjere (politike, pisana pravila i procedure) koje uspostavljaju rukovodici, a sprovode svi zaposleni radi ublažavanja rizika i ostvarenja ciljeva subjekta. Svrha kontrolnih aktivnosti je da se osigura zakonito, pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje i da se spriječi neodgovarajuće upravljanje, neopravdano trošenje, nepravilnosti i prevare.

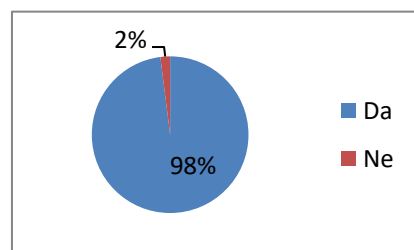
*Ukoliko kontrole nisu uspostavljene postoji veća mogućnost za pojavu grešaka i neregularnosti.*

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

Kontrolne aktivnosti predstavljaju odgovor na uzrok određenog rizika, jer se njihovim sprovođenjem preduzimaju neophodne aktivnosti za upravljanje rizicima i omogućava postizanje ciljeva subjekta.

Razdvajanje dužnosti kojom se sprječava da jedno lice istovremeno bude odgovorno za odobravanje, ovjeravanje dokumentacije, ovlašćivanje odnosno davanje saglasnosti za isplatu sredstava i evidentiranje poslovnog događaja, obezbijedilo je 98% korisnika sredstava budžeta.

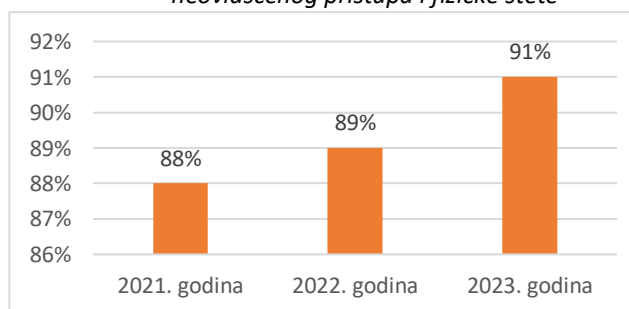
Grafik 9: Razdvajanje dužnosti



#### *Odabir i razvoj IT kontrolnih aktivnosti*

Analiza je pokazala da u posljednje tri godine postoji blagi napredak u implementaciji IT kontrolnih aktivnosti, radi zaštite sredstva i podataka od neovlašćenog pristupa i fizičke štete, što je i prikazano na grafiku 10.

Grafik 10: Procedure za čuvanje podataka od neovlašćenog pristupa i fizičke štete



## *Razvoj kontrolnih aktivnosti kroz politike i procedure*

Kontrolne aktivnosti moraju biti srazmjerne identifikovanom riziku, a da bi one bile efektivne moraju se dosljedno primjenjivati od strane svih zaposlenih. Naročito je važno da postoji revizorski trag, odnosno da su kontrolne aktivnosti dokumentovane (detaljni koraci, odgovorna lica za njihovo sprovođenje, kao i rokovi u kojima ih je potrebno sprovesti) što je 97% korisnika sredstava budžeta i potvrdilo da je sadržano u njihovim procedurama.

Rezultati upitnika pokazuju da je 98% korisnika sredstava budžeta uredilo poslovanje internim procedurama, kao i da je njih 44% (4% više u odnosu na prethodnu godinu) ažuriralo procedure u izvještajnom periodu.

## *Najčešće prepoznati procesi koje treba urediti internom procedurom*

Korisnici sredstava budžeta su naveli da će tokom 2024. godine donijeti sledeća interna pravila:

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

Pojedini korisnici sredstava budžeta naveli su da će donijeti **iste procedure, kao i prethodne godine**, dok je većina je navela da će u 2024. godini donijeti interne procedure u skladu sa potrebama rada, ne precizirajući tačno o kojim procedurama se radi. (Za detalje pogledati Prilog 2).

### **3.4.3.1. Ocjena kontrolnih aktivnosti**

Sve gore navedeno ukazuje da su korisnici sredstava budžeta u većoj mjeri uspostavili osnovne kontrolne aktivnosti u svojim institucijama, ali je i dalje potrebno pratiti ih i blagovremeno ažurirati u skladu sa promjenama koje bi mogle značajno uticati na realizaciju ciljeva.

### **3.4.4. Informacije i komunikacija**

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

## Interna i eksterna razmjena podataka

Odgovori iz upitnika ukazuju da 99% korisnika sredstava budžeta ima obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova, kao i da je 45% njih to regulisalo internim pravilom.

Kako bi obezbijedili blagovremeno praćenje realizacije ciljeva potrebno je da rukovodioci uspostave sistem izvještavanja. To zahtijeva uspostavljanje upravljačko-informacijskog sistema koji čine dobre baze podataka, sistemi evidencija, jasno definisane linije izvještavanja i slično. Korisnici sredstava budžeta su i ove godine odgovorili da su uspostavili linije i način izvještavanja o realizaciji ciljeva (89%) i da svi (100%) pripremaju izvještaje za rukovodstvo o: izvršenju budžeta, raspoloživim sredstvima, obavezama i potraživanjima.

Ukoliko subjekti u javnom sektoru nemaju odgovarajuće sisteme za praćenje i prikupljanje potrebnog nivoa informacija koje koriste za interno svakodnevno rukovođenje i upravljanje, kako rukovodioci mogu biti sigurni da ispunjavaju svoje dužnosti za pružanje isplativih javnih usluga?

Radi blagovremenog praćenja realizacije ključnih poslovnih procesa (javne nabavke-ugovori-finansije) neophodno je da softveri za te procese budu međusobno povezani. Međutim, samo je kod 37% korisnika sredstava budžeta to povezano. Kako bi se izbjegao rizik od neuslaglašenosti evidencija ili nenamjenskog trošenja sredstava potrebno je da i ostali korisnici sredstava budžeta usklade postojeće softvere.

### 3.4.4.1. Ocjena informacija i komunikacija

Većina subjekata godinama unazad visoko ocjenjuje sistem informacija i komunikacija, naročito u dijelu informacija koje se tiču budžetskih sredstava. S obzirom da sistem informacija ima širi obuhvat, potrebno je dodatno razvijati alate koji će omogućiti donosiocima odluka da one budu zasnovane na tačnim i blagovremenim informacijama, kao i izvještavanje o realizaciji ciljeva.

Ministarstvo finansija je u decembru 2023. godine pripremlilo je Metodologiju o internom izvještavanju, sa ciljem pružanja podrške u razumijevanju značaja internog izvještavanja za upravljanje.

### 3.4.5. Praćenje i procjena

Rukovodilac subjekta odgovoran je da prati i procjenjuje sistem unutrašnjih kontrola kako bi se utvrdilo da li se definisani principi poštuju. Cilj praćenja i procjene je da se utvrdi da li unutrašnje kontrole doprinose postizanju ciljeva, kao i da li postoji prostor za dalje unaprjeđenje.

## **Sprovedenje kontinuiranih ili periodičnih procjena unutrašnjih kontrola (ili kombinacija obje)**

Svi korisnici sredstava budžeta su obavezni da sprovedu samoocjenu upravljanja i kontrola, ali je to u 2023. godini uradilo 66% njih. Ministarstvo finansija je radi pružanja podrške u sprovođenju samoocjene u saradnji sa Upravom za ljudske resurse organizovalo obuke na temu „Samoocjena unutrašnjih kontrola“.

*Još uvijek je potrebno podizati svijest kod svih korisnika o značaju praćenja efektivnosti unutrašnjih kontrola za efikasno upravljanje u javnom sektoru.*

### **Blagovremena razmjena informacija o slabostima unutrašnjih kontrola**

Podaci pokazuju da 95% lica zaduženih za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola izvještava rukovodioca subjekta o stanju ovog sistema. Dodatno, 89% korisnika sredstava budžeta odgovorilo je da se na sastancima/kolegijumima daju predlozi za unaprjeđenje upravljanja i kontrola, a da je kod 97% njih zaposleni imaju mogućnost da daju sugestije i preporuke za unaprjeđenje upravljanja i unutrašnjih kontrola.

Odgovori iz upitnika ukazuju da je samo 6 ministarstava (46%) uspostavilo sistem izvještavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola nad subjektima nad kojim vrše nadzor, u skladu sa Uredbom o organizaciji i načinu rada državne uprave.

#### **3.4.5.1. Ocjena praćenja i procjene**

Korisnici sredstava budžeta su sistem praćenja i procjene ocijenili kao i prošle godine. S obzirom na poslovno okruženje koje se brzo i stalno mijenja potrebno je pratiti uspostavljeni sistem unutrašnjih kontrola kako bi se održalo pravilno funkcionisanje procesa, spriječile neregularnosti i preduzele aktivnosti za dalje unaprjeđenje.

### **3.5. Sveobuhvatna ocjena upravljanja i kontrola**

*Generalni zaključak na osnovu analiziranih odgovora iz godišnjih izvještaja o sprovođenju i unaprjeđenju upravljanja i kontrola ukazuje da su korisnici sredstava budžeta svoj stepen razvoja u gotovo svim oblastima ocijenili isto kao prošle godine. Međutim, obrazloženja koja su dostavili kao potvrdu za date odgovore ukazuje da i dalje postoji nerazumijevanje značaja principa unutrašnjih kontrola za efikasno, efektivno i ekonomično upravljanje i ostvarivanje ciljeva.*

### **3.6. Sagledavanje kvaliteta upravljanja i kontrola**

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama vrši sagledavanje kvaliteta upravljanja i kontrola kod subjekata u javnom sektoru u cilju procjene nivoa primjene osnovnih elemenata upravljanja i kontrola i daljeg unaprjeđenja u javnom sektoru. Pravilnikom o metodologiji sagledavanja kvaliteta upravljanja i kontrola u javnom sektoru ("Sl.

list CG", broj 71/19) propisano je da se sagledavanje sprovodi birajući jedan ili više elemenata upravljanja i kontrola i u okviru njih utvrđenih principa.

S obzirom da poslednjih godina korisnici sredstava budžeta sistem informacija i komunikacija ocjenjuju visoko, predmet sagledavanja kvaliteta upravljanja i unutrašnjih kontrola u 2023. godini bio je pomenuti sistem. Sagledavanje kvaliteta je sprovedeno u Ministarstvu rada i socijalnog staranja i Ministarstvu sporta i mladih.

Cilj sagledavanja kvaliteta bila je ocjena nivoa uspostavljenog sistema prikupljanja i razmjene informacija, odnosno:

- Da li je sistem za prikupljanje, obradu i korišćenje informacija uspostavljen i efektivan?
- Da li zaposleni dobijaju sve potrebne informacije i smjernice za rad?
- Da li su zaposleni upoznati sa postupkom za prijavljivanje sumnji na nepravilnosti i prevare?

Prilikom sagledavanja kvaliteta sistema za razmjenu informacija uočeno je da ovaj sistem nije još uvijek dovoljno funkcionalan i da je potrebno definisati način prikupljanja informacija, kao i njihovu razmjenu u subjektu i van njega, vrste analiza potrebnih za donošenje odluka, radi efektivnosti unutrašnjih kontrola koje doprinose poslovanju na zakonit, efektivan, ekonomičan i efikasan način.

Ministarstvima su date preporuke za unapređenje, kao i rokovi u kojima je neophodno da obavijeste Ministarstvo finansija o njihovoj realizaciji.



## 4. UNUTRAŠNJA REVIZIJA

### 4.1. Unutrašnja revizija – osnov za ocjenu

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

Upravljačko tijelo i više rukovodstvo oslanjaju se na unutrašnju reviziju, kao neodvojivi dio procesa upravljanja, koji daje objektivno uvjeravanje o tome, da li su ispunjeni glavni ciljevi institucija, da li se upravlja rizicima i da li su uspostavljene i kako funkcionišu unutrašnje kontrole na nivou institucije. Unutrašnja revizija kao katalizator za poboljšanje procesa upravljanja i poslovanja u cjelini, kroz analize podataka i informacija, ocjenjuje procese, izvještava o nalazima i preporučuje odgovarajuće pravce djelovanja i daje savjete koji doprinose ostvarenju poslovnih ciljeva.

Ministarstvo finansija je prilikom pripreme ovog Konsolidovanog izvještaja u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju obrađivalo informacije dostavljene od strane korisnika sredstava budžeta Crne Gore i korisnika sredstava budžeta jedinica lokalne samouprave. Prilikom pripreme izvještaja, u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou, uzeta je u obzir organizaciona struktura državne uprave koja je važila najvećim dijelom 2023. godine.

Konsolidovani izvještaj u dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju je pripremljen na osnovu 79<sup>5</sup> dostavljenih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije (u daljem tekstu: godišnji izvještaj) korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou.

Tokom 2023. godine izvršena je reorganizacija državne uprave koja je podrazumijevala i izmijenjeni broj ministarstava i drugih organa uprave što je uticalo i na uspostavljanje unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou. Naime, tokom četvrtog kvartala 2023. godine, tri puta je mijenjana Uredba o organizaciji i načinu rada državne uprave, pa je Ministarstvo finansija u drugom kvartalu 2024. godine pripremlilo Uredbu o izmjeni Uredbe o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru, kako bi uspostavljanje funkcije unutrašnje revizije bilo usklađeno sa Uredbom kojom se reguliše organizacija državne uprave. Do trenutka pisanja ovog izvještaja dobijeno je pozitivno mišljenje Sekretarijata za zakonodavstvo i predmetni predlog Uredbe je poslat nadležnim ministarstvima na mišljenje. Očekuje se donošenje ove Uredbe od strane Vlade Crne Gore najkasnije do sredine jula 2024. godine.

---

<sup>5</sup> 34 godišnja izvještaja od korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju i 45 godišnjih izvještaja od strane korisnika sredstava budžeta (na osnovu sporazuma i nadzora) kod kojih se revizija obavlja od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta.

Tokom 2023. godine, od 34 korisnika sredstava budžeta koji imaju uspostavljenu jedinicu za unutrašnju reviziju i koji su svoj godišnji izvještaj dostavili Ministarstvu, nijesu bile operativne jedinice za unutrašnju reviziju Ministarstva zdravlja, Ministarstva vanjskih poslova, Ministarstva pravde, kao i opštine Bijelo Polje. Napominjemo da godišnji izvještaj o radu unutrašnje revizije nije dostavljen od strane Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine (nasljednik Ministarstva ekologije, prostornog planiranja i urbanizma turizma).

## 4.2. Trenutno stanje u oblasti unutrašnje revizije

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

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola, kao organizaciona jedinica Ministarstva finansija koja sprovodi aktivnosti na razvoju funkcije unutrašnje revizije u javnom sektoru, je i tokom 2023. godine nastavila sa preduzimanjem aktivnosti na daljem unapređenju funkcije unutrašnje revizije u subjektima javnog sektora. Ono što se posebno ističe u posljednjih par godina je uspješno sprovođenje Programa obuke i sertifikacije unutrašnjih revizora, kao i sprovođenje Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora. Značajan doprinos realizaciji ova dva programa daje i Uprava za ljudske resurse koja zajednički sa Ministarstvom finansija organizuje gore navedene programe.

Imajući u vidu, da je Globalni Institut internih revizora 09. januara 2024. godine objavio nove Globalne Standarde unutrašnje revizije koji će zamijeniti trenutno važeći Međunarodni Okvir Profesionalne Prakse unutrašnje revizije, Ministarstvo finansija će tokom 2024. godine aktivno raditi na edukaciji unutrašnjih revizora na implementaciji novih Standarda. S tim u vezi, Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je već preduzeo određene aktivnosti i u aprilu 2024. godine za sve unutrašnje revizore raspoređene kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou organizovao radionicu na temu „Predstavljanje novih Globalnih standarda unutrašnje revizije sa fokusom na etičnost i profesionalizam unutrašnjih revizora“. Takođe, zahtjevi novih standarda biće implementirani u novo zakonsko rješenje kojima se uređuje oblast unutrašnje revizije u javnom sektoru, kao i u metodologiji za rad unutrašnjih revizora u javnom sektoru.

Međutim, kao glavnu prepreku za dalji razvoj unutrašnje revizije u javnom sektoru Crne Gore, Ministarstvo finansija vidi nepopunjenost jedinica za unutrašnju reviziju, iako je Vlada Crne Gore prilikom usvajanja konsolidovanih godišnjih izvještaja o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru u posljednjih nekoliko godina zaduživala odnosno preporučivala korisnicima sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou da popune jedinice za unutrašnju reviziju u skladu sa zakonskim minimumom od najmanje tri unutrašnja revizora. Broj unutrašnjih revizora kod korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou u poslednjih par godina stagnira ili je u blagom padu.

U cilju ostvarivanja politike zadržavanja unutrašnjih revizora i dodatnog zapošljavanja, Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija je

preduzeo aktivnosti na obezbjeđivanju mogućnosti za ostvarivanje dodatka na zaradu raspoređenim unutrašnjim revizorima. Naime, od septembra 2023. godine svi unutrašnji revizori raspoređeni kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou imaju mogućnost za povećanje zarada do 30 odsto u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima ("Službeni list Crne Gore", br. 96/2023 ). Ministarstvo finansija smatra da će uvođenje ove mjere motivisati unutrašnje revizore za kvalitetnije obavljanje poslova i vidi ovu mjeru kao odgovarajuće rješenje za politiku zadržavanja unutrašnjih revizora. Takođe, planirano je da se u okviru Direkcije za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva finansija popuni još jedno radno mjesto tokom 2024. godine.

U dijelu koji se odnosi na unutrašnju reviziju dat je osvrt na razvoj funkcije unutrašnje revizije u javnom sektoru tokom 2023. godine. S tim u vezi, u uvodnom dijelu predstavljeni su ključni indikatori uspjeha iz oblasti unutrašnje revizije i to: uspostavljanje i kapaciteti unutrašnje revizije, planirane i obavljene unutrašnje revizije, implementacija datih preporuka unutrašnje revizije, struktura datih preporuka unutrašnje revizije kao i sertifikacija i kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora.

Tabela 5. Razvoj unutrašnje revizije

| Godina      | Broj revizora | Broj revizora Povećanje/smanjenje u % | Broj revizija | Broj revizija Povećanje/smanjenje u % | Date preporuke | Broj datih preporuka Povećanje/smanjenje u % |
|-------------|---------------|---------------------------------------|---------------|---------------------------------------|----------------|--|
| <b>2016</b> | 77            |                                       | 160           |                                       | 710            |  |
| <b>2017</b> | 78            | ↗ 1,3%                                | 140           | ↘ 12,5%                               | 703            | ↘ 1%   |
| <b>2018</b> | 84            | ↗ 7,7%                                | 133           | ↘ 5%                                  | 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%                                   | 453            | ↘11,9%                                       |
| <b>2023</b> | 87            | ↘ 2,2%                                | 111           | ↗14,4%                                | 552            | ↗ 21,9%                                      |

Ono što ohrabruje jeste činjenica da je tokom 2023. godine povećan broj obavljenih unutrašnjih revizija za 14,4% iako je broj unutrašnjih revizora manji u odnosu na 2022. godinu. Takođe, broj datih preporuka je veći u odnosu na prethodnu godinu za 21,9%. Ipak zabrinjava procenat implementiranih preporuka u odnosu na prethodne godine koji je u padu. Kontinuirani napredak bilježi se u dijelu jačanja kapaciteta unutrašnjih revizora kroz obuke i sertifikaciju unutrašnjih revizora i kontinuiranu profesionalnu edukaciju koju Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, kao i kroz implementaciju EU projekata.

Za razliku od prethodne godine, kada je kod svih korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou raspoređen rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju, na kraju 2023. godine to nije bio slučaj. Naime, rukovodilac jedinice za unutrašnju revizije nije bio raspoređen u opštini Nikšić, a što je neophodan uslov za uspješno funkcionisanje jedinice za unutrašnju reviziju i dodavanje vrijednosti organizaciji.

Tabela 6: Ključni indikatori uspjeha funkcije unutrašnje revizije u 2023. godini u odnosu na prethodni izvještajni period

| Ključni indikatori uspjeha | Broj unutrašnjih revizora  | Broj obavljenih revizija  |
|----------------------------|--|---|
|                            |  | 87<br>↘ 2,2%  |
| Broj datih preporuka       | Procenat jedinica za unutrašnju reviziju koje su obavile periodičnu samoocjenu u posljednje dvije godine | Procenat preporuka unutrašnje revizije koje se odnose na unaprjeđene unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac |
| 552<br>↗21,9%              | 69,70%<br>↗ 49,3%  | 36,05%<br>↗ 11,1%   |

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

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, korisnici sredstava budžeta uspostavljaju unutrašnju reviziju:

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

U skladu sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru<sup>6</sup> (u daljem tekstu: Uredba) posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju u obavezi je da uspostavi 23 korisnika sredstava budžeta na centralnom i 15 na lokalnom nivou. Ostali korisnici uspostavljaju unutrašnju reviziju na jedan od dva propisana načina.

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

Na kraju 2023. godine, na centralnom nivou, od 23 korisnika sredstava budžeta koji su po Uredbi obavezni da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju, 20 korisnika sredstava budžeta je i uspostavilo posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju. Pored toga, jedinicu za unutrašnju reviziju uspostavilo je i sedam korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou koji nijesu u obavezi da uspostave posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju u skladu sa Uredbom.

Na lokalnom nivou, svi korisnici sredstava budžeta su uspostavili posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju u skladu sa Uredbom. Opština Budva uspostavila je posebnu jedinicu za

<sup>6</sup> „Službeni list Crne Gore”, br. 134/22

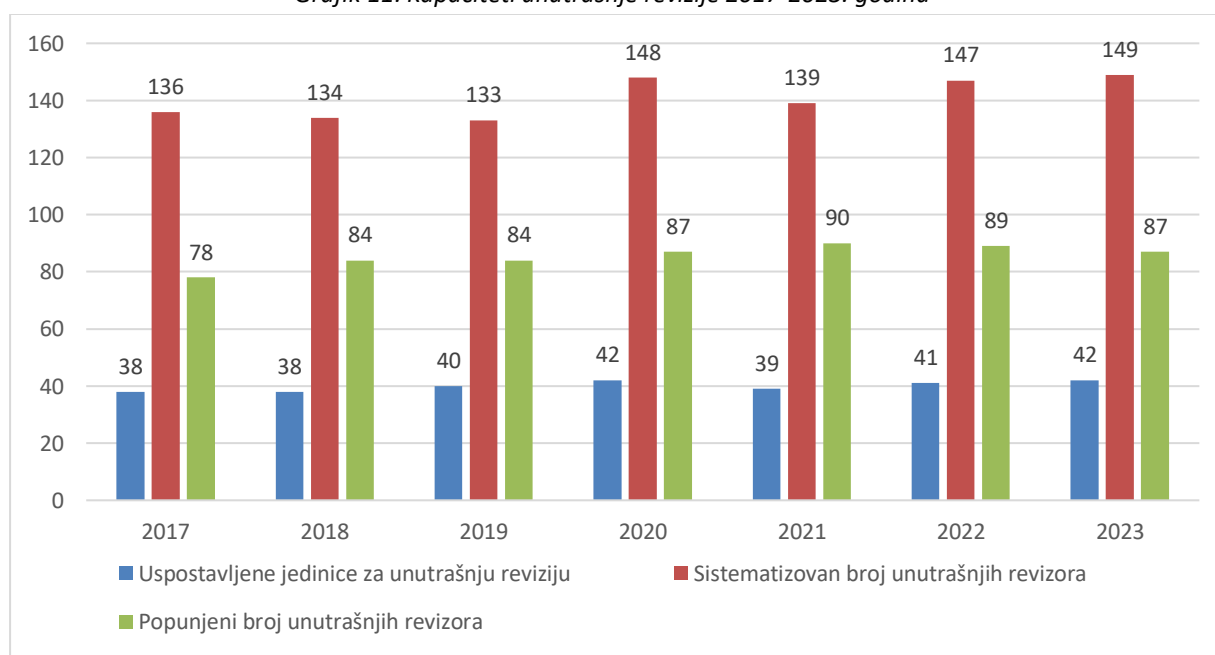
unutrašnju reviziju ali nije izvršeno popunjavanje radnih mjesta u jedinici za unutrašnju reviziju, tako da nije obezbijeđeno funkcionisanje unutrašnje revizije. Detaljnije informacije o uspostavljanju funkcije unutrašnje revizije kod korisnika sredstava budžeta prikazano je u Tabeli 3a u Prilogu 3.

#### 4.2.2. Kapaciteti jedinica za unutrašnju reviziju u 2023. godini

Na kraju 2023. 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 149 radnih mjesta (93 na centralnom i 56 na lokalnom nivou) na poslovima unutrašnje revizije, dok su popunjena radna mjesta za 87 izvršioaca (56 na centralnom i 31 na lokalnom nivou).

U grafiku 11 datom ispod dat je pregled kapaciteta unutrašnje revizije u periodu od 2017. godine.

Grafik 11: Kapaciteti unutrašnje revizije 2017-2023. godina



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

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru sve uspostavljene jedinice za unutrašnju reviziju na kraju 2023. godine sistematizovale su minimum tri unutrašnja revizora, uključujući i rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju.

Grafik 12: Pregled sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore



Kao što se vidi na grafiku 12, najveći broj uspostavljenih jedinica za unutrašnju reviziju (19) ima sistematizovan minimalan broj od tri unutrašnja revizora. Značajan broj jedinica za unutrašnju reviziju (16) ima sistematizovana četiri radna mjesta za unutrašnje revizore, tri jedinice za unutrašnju reviziju imaju sistematizovano pet radnih mjesta, dok po šest odnosno sedam sistematizovanih radnih mjesta za unutrašnje revizore ima po jedna jedinica za unutrašnju reviziju.

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

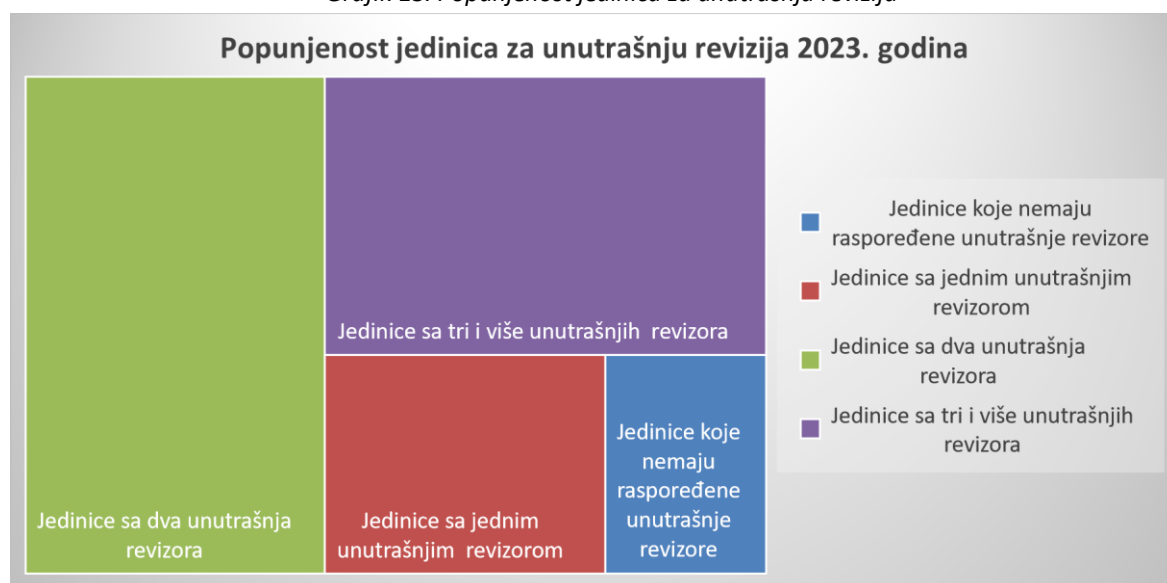
Na kraju 2023. godine evidentna je niža popunjenost jedinica za unutrašnju reviziju. Naime, odnos između popunjenog i sistematizovanog broja unutrašnjih revizora je još uvijek na niskom nivou od 58,39%, iako je Vlada u okviru prethodnih konsolidovanih godišnjih izvještaja o upravljanju i unutrašnjih kontrolama u javnom sektoru zadužila odnosno preporučila korisnicima sredstava budžeta da popune jedinice za unutrašnju reviziju u skladu sa Zakonom propisanim minimumom od tri unutrašnja revizora. Na kraju 2023. godine od ukupno 42 korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou koji su uspostavili jedinicu za unutrašnju reviziju, 38 jedinica je izvršilo popunjavanje radnih mjesta unutrašnjih revizora u kojima je raspoređeno ukupno 87 izvršilaca, što je pokazatelj blagog pada u broju raspoređenih unutrašnjih revizora u odnosu na 2022. godinu.

Iako je sa zakonskim rješenjem obezbijeđena potpuna pokrivenost budžetske potrošnje funkcijom unutrašnje revizije, još uvijek nije izvršeno popunjavanje 62 sistematizovana radna mjesta u jedinicama za unutrašnju reviziju.

Na kraju 2023. godine, zakonom propisan minimalan broj od tri unutrašnja revizora bio je raspoređen u 14 jedinica za unutrašnju reviziju, dok četiri jedinice za unutrašnju reviziju

nemaju popunjeno ni jedno radno mjesto u jedinici. Najveći broj jedinica za unutrašnju reviziju (17) imalo je dva raspoređena unutrašnja revizora, dok je sedam jedinica za unutrašnju reviziju imalo raspoređeno samo jednog unutrašnjeg revizora. (Detaljnije u tabeli 3a u Prilogu 3). U skladu sa Zakonom, na kraju 2023. godine, jedinice za unutrašnju reviziju su bile popunjene u Ministarstvu odbrane, Ministarstvu finansija, Ministarstvu javne uprave, Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvu kulture i medija, Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede<sup>7</sup>, Fondu za zdravstveno osiguranje Crne Gore, Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru Ministarstva finansija, Odjeljenju za reviziju informacionih sistema Ministarstva javne uprave, Sudstvu, Glavnom gradu Podgorica i opštinama Berane, Bijelo Polje i Danilovgrad.

Grafik 13. Popunjenost jedinica za unutrašnju reviziju



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

Opština Budva je odlukom o organizaciji i načinu rada lokalne uprave obrazovala Službu za unutrašnju reviziju, ali do kraja 2023. godine, nije popunila radno mjesto rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju u čijoj je nadležnosti priprema predloga akta o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta jedinice za unutrašnju reviziju.

*Sve opštine koje su u skladu sa Uredbom u obavezi da uspostave posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju su to i uradile.*

Ministarstvo odbrane je tokom 2023. godine realizovalo zaključak Vlade Crne Gore iz Konsolidovanog izvještaja o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru Crne Gore

<sup>7</sup> Tokom 2024. godine Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji iz 2024. godine formiralo posebno Odjeljenje za reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede pa su dva unutrašnja revizora iz Odjeljenja za unutrašnju reviziju Ministarstva prešla u ovo Odjeljenje.

za 2022. godinu i izvršilo popunjavanje radnih mjesta za unutrašnje revizore u skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru.

### **Popunjenost radnog mjesta - rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju**

Za izvršavanje planiranih angažmana unutrašnje revizije i drugih aktivnosti jedinice za unutrašnju reviziju, odgovoran je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju. Odgovornost rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju prepoznata je Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama kao i Međunarodnim okvirom za profesionalnu praksu unutrašnje revizije. Za razliku od kraja 2022. godine kada je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju bio raspoređen kod svih korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou, na kraju 2023. godine rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju nije bio raspoređen u Službi za unutrašnju reviziju opštine Nikšić.

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

Ministarstvo unutrašnjih poslova je do maja 2024. godine imalo raspoređenog rukovodioca Službe za unutrašnju reviziju kada je načelnici Službe prestao radni odnos usled odlaska u penziju. Do trenutka pisanja ovog izvještaja nije bio raspoređen rukovodilac ove Službe.

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

Planiranje poslova unutrašnje revizije definisano je Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru kao i Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu unutrašnje revizije koji zahtijevaju od rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju da efektivno upravlja aktivnošću unutrašnje revizije.

Članom 24 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama definisano je da se poslovi unutrašnje revizije planiraju i obavljaju na osnovu:

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

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



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

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja za 2023. godinu, strateški plan unutrašnje revizije je utvrdilo 97,1% jedinica za unutrašnju reviziju. Strateški plan unutrašnje revizije nije donijelo Ministarstvo zdravlja jer je rukovodilac Odjeljenja za unutrašnju reviziju od kraja 2022.godine odsustna usljed privremene spriječenosti za rad.

Na osnovu usvojene utvrđene strategije jedinice za unutrašnju reviziju, rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju priprema Godišnji plan rada jedinice za unutrašnju reviziju.

Godišnji plan se priprema kroz sljedeće faze:

- 1) **Identifikovanje revizorskog univerzuma;**
- 2) **Procjena rizika;**
- 3) **Procjena revizorskih kapaciteta; i**
- 4) **Priprema predloga Godišnjeg plana.**

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

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

*Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja, godišnji plan unutrašnje revizije je utvrdilo 30 od 33 jedinice za unutrašnju reviziju.*

Na osnovu dostavljenih godišnjih izvještaja, u 2023. godini, povećan je broj obavljenih unutrašnjih revizija u odnosu na 2022. godinu za 14,4%. U 2023. godini, 30 od 34 jedinice za unutrašnju reviziju koje su dostavile svoje godišnje izvještaje Ministarstvu finansija<sup>8</sup>, su bile funkcionalne (obavile bar jednu reviziju), dok četiri jedinice za unutrašnju reviziju, koje su dostavile godišnji izvještaj nijesu bile operativne u 2023. godini (Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo vanjskih poslova, Ministarstvo pravde, kao i opština Bijelo Polje.).

---

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

Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine (nasljednik Ministarstva ekologije, prostornog planiranja i urbanizma turizma) po treći put nije dostavilo godišnji izvještaj o radu odjeljenja za unutrašnju reviziju, pa aktivnost ovog Odjeljenja za unutrašnju reviziju nije prepoznata u ovom izvještaju kao i izvještaju za prethodne dvije godine.

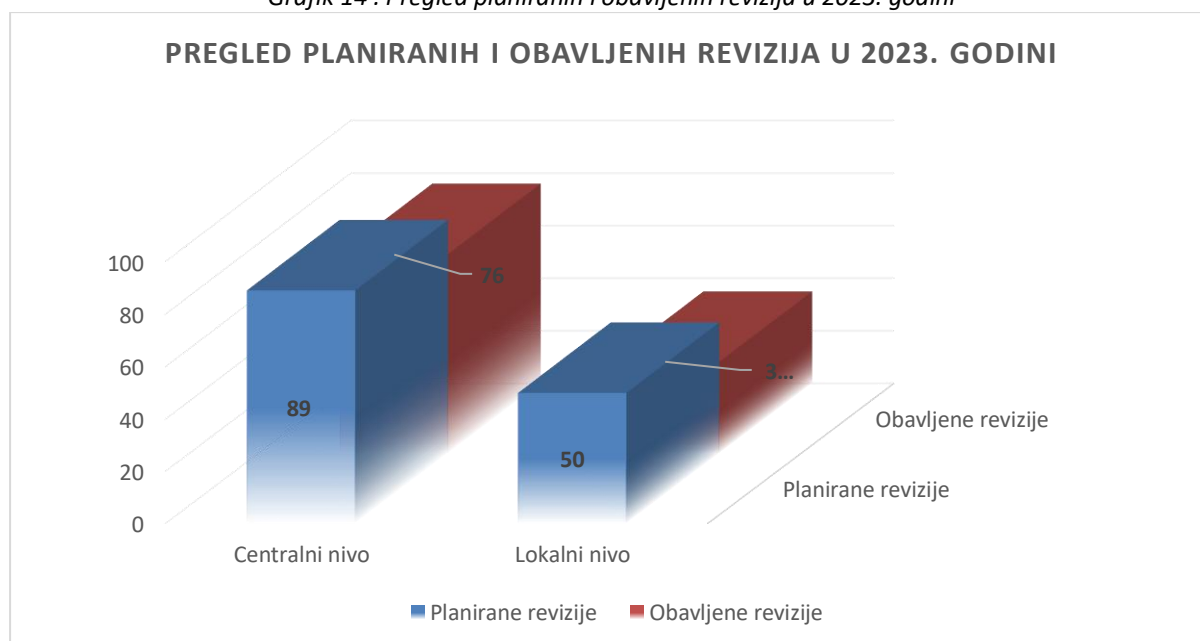
Ipak, ohrabruje pozitivan trend koji se ogleda i u povećanju broja obavljenih revizija i procentu obavljenih revizija u odnosu na revizije planirane godišnjim planovima. Naime, tokom 2023. godine obavljeno je 79,9% planiranih revizija što je značajno veći procenat u odnosu na 2022. godinu kada je obavljeno 66,9% planiranih revizija. Ovaj procenat bi bio i veći u slučaju kada ne bi bile računate ad hoc revizije iz razloga što jedinice za unutrašnju reviziju planiraju obavljanje jedne ad hoc revizije čije obavljanje zavisi od toga da li će rukovodilac subjekta zatražiti njeno obavljanje tokom godine. Ukoliko nema zahtjeva za obavljanjem ad hoc revizije od strane rukovodioca subjekta, onda ona i ne može biti obavljena, a to utiče na ispunjenost godišnjeg plana unutrašnje revizije.

Tokom 2023. godine planirano je da se obavi 139 revizija (89 na centralnom i 50 na lokalnom nivou), uključujući ad hoc revizije (13 na centralnom i 9 na lokalnom nivou).

Do kraja 2023. godine jedinice za unutrašnju reviziju obavile su 111 revizija (76 na centralnom i 35 na lokalnom nivou), odnosno obavljeno je 79,9% u odnosu na planirane revizije.

Na centralnom nivou obavljeno je 85,4% planiranih revizija, a na lokalnom nivou 70%. Na osnovu ovih podataka zaključuje se da su jedinice na centralnom nivou u mnogo većem procentu obavljale planirane revizije u odnosu na 2022. godinu kada je taj procenat iznosi 62,1% planiranih revizija. Mogući razlozi za povećanje efikasnosti unutrašnjih revizora na centralnom nivou su mogućnost ostvarivanja povećanja zarada do 30 % u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zarada za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima, kao i mogućnost nesmetanog funkcionisanja tokom 2023. godine za razliku od 2022. godine kada se desio sajber napad na informacionu mrežu Vlade Crne Gore. S druge strane na lokalnom nivou procenat obavljenih u odnosu na planirane revizije je u padu u odnosu na 2022. godinu kada je procenat obavljenih revizije bio na nivou od 76%.

Grafik 14 : Pregled planiranih i obavljenih revizija u 2023. godini



Ministarstvo finansija, Ministarstvo saobraćaja i pomorstva, Ministarstvo unutrašnjih poslova, Ministarstvo kulture i medija, Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija, Ministarstvo ekonomskog razvoja, Ministarstvo evropskih poslova, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede, Ministarstvo javne uprave, Fond penzijskog i invalidskog osiguranja, Fond za zdravstveno osiguranje, Zavod za zapošljavanje, Crveni Krst Crne Gore, Opština Bar, Opština Herceg Novi, Opština Kotor, Opština Pljevlja, Opština Ulcinj i Opština Danilovgrad su ispunile godišnji plan unutrašnjih revizija u pogledu broja obavljenih revizija, koji ne uključuju ad hoc revizije.

Planirani broj revizija u 2023. godini obavilo je 19 jedinica za unutrašnju reviziju, za razliku od 2022. godine kada je plan ostvarilo 10 jedinica.

Imajući u vidu podatke o broju unutrašnjih revizora<sup>9</sup> na centralnom i lokalnom nivou i broj obavljenih revizija, može se zaključiti da je revizor na centralnom nivou tokom 2023. godine značajno efikasniji. Na centralnom nivou, jedan revizor je tokom 2023. godine u prosjeku obavio 1,65 revizija, dok je na lokalnom nivou taj prosjek 1,13 revizija.

Kao razlozi neizvršenja planiranog broja unutrašnjih revizija u 2023. godini navode se: nedostatak revizorskih kapaciteta, kadrovske promjene gdje se posebno akcentira neimenovanje rukovodioca kod pojedinih jedinica za unutrašnju reviziju nakon podnošenja ostavke ili prelaska na drugo radno mjesto, privremena spriječenost za rad unutrašnjih revizora, odstupanje u planiranom vremenu za preliminarno istraživanje i postupak testiranja u odnosu na stvarno utrošeno vrijeme, kašnjenje u dostavljanju dokumentacije od strane revidiranih subjekata, odlaganje uvodnih i završnih intervjua od strane revidiranih subjekata.

#### **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 uspostavljena je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru, dok je u Ministarstvu javne uprave uspostavljeno Odjeljenje za reviziju informacionih sistema zaduženo za obavljanje IT revizija kod subjekata javnog sektora. Takođe tokom 2024. godine u Ministarstvu poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede uspostavljeno je posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Kratak pregled aktivnosti ova tri odjeljenja dat je u nastavku:

---

<sup>9</sup> Nije uzet u obzir broj revizora u Agenciji za nacionalnu bezbjednost, Sudskom Savjetu, Skupštini Crne Gore i Državnoj revizorskoj instituciji koje svoje izvještaje ne dostavljaju Direktoratu za centralnu harmonizaciju, već nadležnom radnom tijelu Skupštine.

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

Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova EU u javnom sektoru formirano je u skladu sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru br. 96/2021 od 10.09.2021. godine i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva finansija. Odjeljenje ima organizacionu nezavisnost obezbijeđenu Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama, kao i Poveljom unutrašnje revizije, kroz direktnu odgovornost Ministru finansija i Nacionalnom službeniku za ovjeravanje (NAO).

Odjeljenje priprema godišnji plan unutrašnje revizije zasnovan na dokumentovanoj procjeni rizika. Prema potrebi, Nacionalni službenik za ovjeravanje (NAO) može tražiti sprovođenje konkretne unutrašnje revizije od strane Odjeljenja za unutrašnju reviziju. Na zahtjev unutrašnje revizije, organi koji čine IPA institucionalni okvir dostavljaju dokumentaciju koja se tiče sistema unutrašnjih kontrola i izvršavanja zadataka u vezi sa IPA III programima i projektima za koje su nadležni.

Izveštaji i nalazi unutrašnje revizije fondova EU u javnom sektoru podnose se NAO-u, rukovodiocu upravljačkog tijela i rukovodiocu državnog organa koji je predmet revizije.

Godišnji izvještaj o rezultatima unutrašnje revizije EU fondova se dostavlja, po zahtjevu, na uvid Nacionalnom službeniku za ovjeravanje.

Odeljenje za unutrašnju reviziju fondova EU u javnom sektoru je funkcionalno nezavisno od svih aktera u sistemu upravljanja, kontrole i nadzora koji su osnovani u Crnoj Gori za implementaciju IPA fondova.

Posljednji Nacrt izvještaja sa revizorske misije (revizori EK) sprovedene u crnogorskim IPA tijelima, u dijelu unutrašnje revizije fondova EU u javnom sektoru, akcenat je stavio na jačanje kadrovskih kapaciteta. Analiza opterećenosti poslom (WLA) za 2023. godinu, takođe i procjena za 2024. i 2025. godinu predviđa pet unutrašnjih revizora koji bi se bavili revizijom fondova EU. Ovo je važna preporuka imajući u vidu da se novom perspektivom IPA III, koja i predstavlja prelaznu fazu ka strukturnim fondovima Evropske unije, stavlja akcenat na jačanje kontrolnih mehanizama.

Strateški plan prikazuje očekivanja rukovodstva od unutrašnje revizije, a to je, dodavanje vrijednosti svim subjektima koji su uključeni u indirektno upravljanje programima u okviru IPA II i IPA III kao i povećanje efektivnosti rada pomenutih subjekata. Strateškim planom za 2023.-2025. godinu definisane su aktivnosti unutrašnje revizije fondova EU u javnom sektoru u planiranom periodu kao i glavni ciljevi: obezbjeđivanje kompetentnog revizorskog tima kao i obavljanje IPA revizija (inteziviranje saradnje i razmjene informacija sa Upravljačkom i Operativnom strukturom kao preduslov).

U 2023. godini obavljeno je pet revizija (revizija uvjeravanja) i to:

- Izvještaj revizije procesa praćenja implementacije akcionih programa u okviru IPA II od strane Kancelarije nacionalnog IPA koordinatora (NIPAK) u Ministarstvu evropskih poslova

- Izvještaj revizije projekata iz programa CAP 2016 (CFCU/MNE/141 – „Poboljšanje pristupa finansiranju privatnog sektora za konkurentnost i inovacije“) i CAP 2020 (Grant šema za podršku implementacije Strategije pametne specijalizacije kroz projekte) u Ministarstvu ekonomskog razvoja i turizma
- Izvještaj revizije procesa ugovaranja i plaćanja projekata iz programa CAP 2018 i SOPEES u Upravi za kapitalne projekte
- Izvještaj revizije projekata u okviru IPA II koji su u nadležnosti Ministarstva ljudskih i manjinskih prava
- Izvještaj revizije projekata u okviru programa SOPEES (CFCU/MNE/195) i CAP 2020 (Grant šema za podršku zapošljavanju, socijalnoj inkluziji i preduzetništvu) u nadležnosti Ministarstva rada i socijalnog staranja.

*U 2023. godini date su ukupno 33 preporuke.*

**Follow up je rađen za 21 preporuku za koje je rok dospijeća bila ista godina.** Nakon praćenja realizacije istih, utvrđeno je sljedeće: **15 preporuka je u potpunosti sprovedeno, dok je 6 preporuka sprovedeno djelimično.**

Zaposlene u Odjeljenju za unutrašnju reviziju fondova Evropske Unije u javnom sektoru prisustvovala su velikom broju obuke, kako u organizaciji Direktorata za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola Ministarstva finansija i Uprave za ljudske resurse, tako i u okviru projekata. Značajna obuka kojoj su prisustvovali bila je u organizaciji CEF-a iz Ljubljane (webinar) na temu „Digitalizacija interne revizije i osiguranje kvaliteta“.

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

Odjeljenje za reviziju informacionih sistema Ministarstva javne uprave formirano je 2020. godine i svojim aktivnostima fokusira se na sljedeće strateške ciljeve:

- Redovne angažmane revizije informacionih sistema koji imaju za cilj davanje uvjerenja o efektivnosti upotrebe i upravljanja informacionim sistemima i bezbjednosti informacionih sistema;
- Jačanje kapaciteta Odjeljenja putem sticanja različitih edukacija iz oblasti unutrašnje revizije, kontinuirane edukacije i sticanja specifičnih znanja potrebnih za sprovođenje angažmana revizije informacionih sistema
- Promovisanje statusa i funkcije revizije informacionih sistema kao alata za dobro upravljanje informacionim sistemima.

U protekloj godini Odjeljenje je radilo na angažmanu revizije sedam informacionih sistema, dok jedna revizija nije realizovana jer informacioni sistem nije bio dostupan zbog sajber napada:

- Revizija upravljanja promjenama sistema za centralni obračun zarada u Ministarstvu finansija

- Revizija bezbjednosti informacionog sistema Uprave pomorske sigurnosti i upravljanja lukama
- Revizija bezbjednosti sistema za elektronsko testiranje kandidata u Upravi za ljudske resurse
- Revizija bezbjednosti registra planske i tehničke dokumentacije u Ministarstvu prostornog planiranja, urbanizma i ekologije
- Revizija upotrebe web portala Vlade gov.me u Ministarstvu javne uprave, Generalnom sekretarijatu Vlade Crne Gore, Ministarstvu rada i socijalnog staranja, Ministarstvu ekonomskog razvoja, Upravi za saobraćaj
- Revizija efektivnosti upravljanja portalom e-Inovacije u Ministarstvu prosvjete, nauke i inovacija
- Revizija upravljanja Geodetsko- katastarskim informacionim sistemom u Upravi za nekretnine.

Treba naglasiti da su pojedine revizije predvidjele ocjenu jednog informacionog sistema u više organa. U konačnim revizorskim izvještajima dato je **56** preporuka.

Tokom 2023. godine dvije zaposlene u Odjeljenju su stekle sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru a dvije zaposlene su pohađale i završile teorijski dio obuke za sticanje ovog sertifikata.

Imajući u vidu specifičnost revizije informacionih sistema kao i potrebu za stalnim usavršavanjem, Odjeljenje posvećuje veliku pažnju kontinuiranoj edukaciji. Zaposleni su u toku godine su pohađali sljedeće obuke:

- „Revizija Upravljačke odgovornosti“ u organizaciji Uprava za ljudske resurse
- „Upravljanje revizijom“ u organizaciji Uprava za ljudske resurse
- „Angažman uvjeravanja sa posebnim akcentom na kvalitet revizorskih dokaza“ u organizaciji Uprava za ljudske resurse
- „The implementation of EU Cybersecurity Law“ u organizaciji e-Governance Akademije iz Estonije
- „Information Security Risk Management and Baseline for Organization“ u organizaciji e-Governance Akademije iz Estonije
- „Digitalization of Internal Audit and Ensuring Quality“ u organizaciji Center of Excellence iz Ljubljane
- „Strengthening Communication Skills: From Verbal Communication to Reporting Audit Results“ u organizaciji Center of Excellence iz Ljubljane

Sve četiri zaposlene su stekle sertifikat internog revizora za standard ISO 27001 - Sistem za upravljanje bezbjednošću informacija, koji je izuzetno značajan u implementaciji informacione bezbjednosti u javnoj upravi.

Tokom 2023. godine realizovani su brojni online sastanci, u okviru posebnog projekta saradnje sa SIGMA-om, koji je započeo aprila 2023. godine. Cilj projekta je razmjena iskustava i znanja u oblasti revizije informacionih sistema. U cilju usklađenosti sa međunarodnom dobrom

praksom i standardima angažovana je konsultantkinja koja je tokom 2023. godine saradivala sa timom Odjeljenja za reviziju informacionih sistema na izradi odgovarajućeg metodološkog okvira u odnosu na potrebe i zakonski okvir Crne Gore u ovoj oblasti.

U svom radu Odjeljenje veliku pažnju poklanja i jačanju uloge revizije informacionih sistema u javnom sektoru pa je tako u toku 2024. godine za rukovodice, zaposlene u IT sektoru i revizore u organima državne uprave planirano organizovanje konferencije na temu „Uloga i značaj revizije informacionih sistema u javnoj upravi“.

Predstavnici Odjeljenja za reviziju informacionih sistema su krajem 2023. godine u Upravi za ljudske resurse održali četiri radionice na temu “IT kontrole i revizija informacionog sistema” za unutrašnje revizore u javnom sektoru. Cilj edukacija je bilo upoznavanje sa procesom revizije informacionih sistema, njenom značaju i ključnim IT kontrolama. Obuci je prisustvovalo preko 50 polaznika.

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

U skladu sa Uredbom o izmjenama i dopuni Uredbe o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru („Službeni list CG“ br. 134/22) Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je u obavezi da uspostavi posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede.

Tokom 2023. godine, Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede nije upostavilo posebnu organizacionu jedinicu za unutrašnju reviziju u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Vlada Crne Gore je na sjednici održanoj 1. marta 2024. godine utvrdila Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede (u daljem tekstu MPŠV). U skladu sa usvojenim novim Pravilnikom MPŠV koji je usklađen sa Uredbom o uspostavljanju unutrašnje revizije u javnom sektoru („Službeni list CG“ br. 134/2022), MPŠV je formiralo Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede. Pravilnikom su sistematizovana 4 radna mjesta : rukovodilac Odjeljenja, jedan viši, jedan stariji i jedan mlađi unutrašnji revizor. U Odjeljenju su trenutno popunjena dva radna mjesta i to rukovodilac Odjeljenja i jedan viši unutrašnji revizor.

Odjeljenje za unutrašnju reviziju fondova Evropske Unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede 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 Međunarodnim Okvirom Profesionalne Prakse Unutrašnje Revizije. Cilj Odjeljenja je da doda vrijednost i unaprijedi poslovanja

subjekta i da obezbijedi dodatne garancije Evropskoj komisiji, Vladi Crne Gore i ministru da je implementacija mehanizama upravljanja i kontrole adekvatna, ekonomična i u skladu sa opšteprihvaćenim standardima EU i domaćeg zakonodavstva.

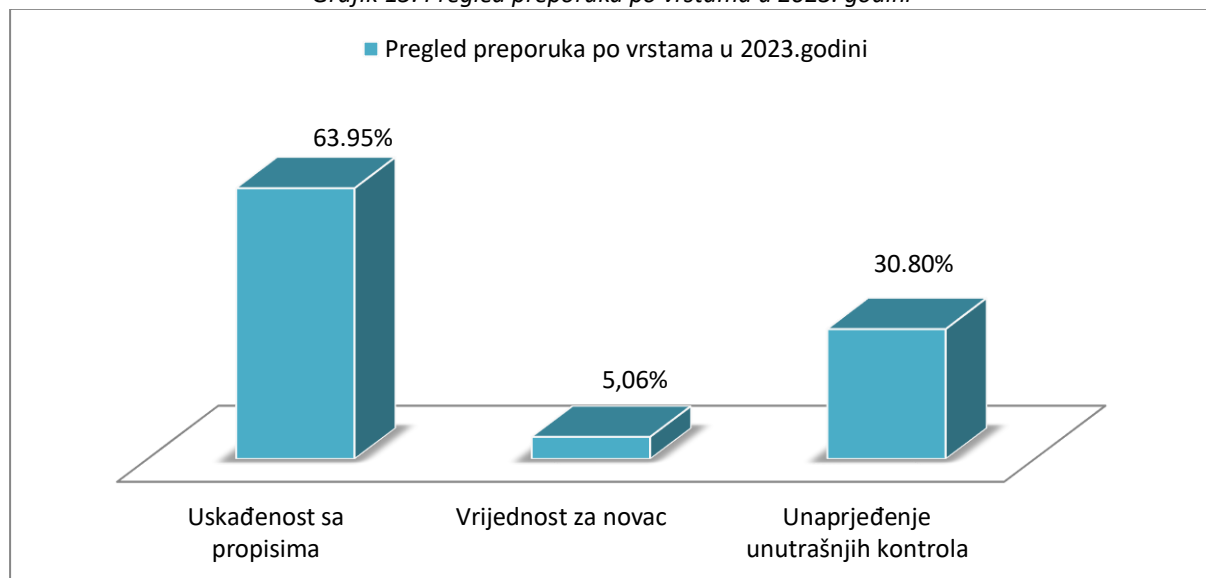
#### 4.2.5. Date i sprovedene preporuke

Preporuke unutrašnje revizije sadrže aktivnosti koje treba da preduzme rukovodstvo i zaposleni u oblasti obuhvaćenoj revizijom u cilju otklanjanja uzroka identifikovane slabosti u funkcionisanju unutrašnjih kontrola ili unaprjeđenja kontrola u revidiranim oblastima, čime se doprinosi ostvarivanju utvrđenih ciljeva. Zasnivaju se na posmatranjima i zaključcima unutrašnjeg revizora.

*Tokom 2023. godine veći je broj preporuka unutrašnje revizije odnosio se na unaprjeđenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanje vrijednosti za novac u odnosu na 2022. godinu.*

U 111 obavljenih revizija na centralnom i lokalnom nivou, tokom 2023. godine, dato je ukupno 552 preporuke, odnosno pet preporuka po obavljenoj reviziji. Jedinice za unutrašnju reviziju na centralnom nivou obavile su 76 revizija i dale 335 preporuke, tj. 4,4 preporuke po reviziji, dok su jedinice za unutrašnju reviziju na lokalnom nivou obavile 35 revizija i dale 217 preporuka, tj. 6,2 preporuke po reviziji.

Grafik 15: Pregled preporuka po vrstama u 2023. godini



Tokom 2023. godine došlo je do promjene u pogledu strukture datih preporuka. Naime, tokom 2022. godine, 27,59% preporuka odnosilo se na unaprjeđenje unutrašnjih kontrola, dok je taj procenat za 2023. godinu na nivou od 30,80%. Procenat preporuka koje se odnose na vrijednost za novac je na približno istom nivou kao i za 2022. godinu.

Ovaj pokazatelj je naročito bitan iz razloga što je prepoznat kao jedan od indikatora u Akcionom planu za sprovođenje Programa reforme javnih finansija za period 2022 – 2026. u dijelu koji se odnosi na streteški cilj IV – Efikasna finansijska kontrola u podsistemu koji se odnosi na unutrašnju finansijsku kontrolu u javnom sektoru (PIFC). Ministarstvo finansija će



nastaviti, da kroz postupak sertifikacije unutrašnjih revizora i kontinuirano profesionalno usavršavanje, usmjeri unutrašnje revizore da se fokusiraju na ocjenu sistema upravljanja, upravljanja rizicima i ocjenu unutrašnjih kontrola što će doprinijeti povećanju procenta preporuka koje se odnose na unaprjeđenje unutrašnjih kontrola i ostvarivanja vrijednosti za novac.

Tabela 7: Pregled preporuka po vrstama 2021. - 2023. godina

| Vrsta preporuke                          | Ukupno 2021. godina |       | Ukupno 2022. godina |       | Ukupno 2023. godina |       |
|--|---------------------|-------|---------------------|-------|---------------------|-------|
|  | Broj                | %     | Broj                | %     | Broj                | %     |
| <b>Usklađenost sa propisima</b>          | 367                 | 71,40 | 306                 | 67,55 | 353                 | 63,95 |
| <b>Vrijednost za novac</b>               | 26                  | 5,06  | 22                  | 4,86  | 29                  | 5,25  |
| <b>Unaprjeđenje unutrašnjih kontrola</b> | 121                 | 23,54 | 125                 | 27,59 | 170                 | 30,80 |

Za sprovođenje datih preporuka odgovorni su rukovodioci korisnika sredstava budžeta, a rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je zadužen za praćenje i izvještavanje rukovodioca o realizaciji preporuka. Kao i prethodne godine, većina jedinica (97%) ima uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka.

Tabela 8: Pregled sprovođenja preporuka za period 2020 -2023. godina

|  | 2020                                    | %            | 2021                                    | %            | 2022                                    | %            | 2023                                    | %            |
|--|---|--------------|---|--------------|---|--------------|---|--------------|
| <b>Sprovedene preporuke</b>            | 135                                     | 57,9         | 178                                     | 54,3%        | 115                                     | 69,7%        | 156                                     | 60,7%        |
| <b>Djelimično sprovedene preporuke</b> | 50                                      | 21,5         | 57                                      | 17,4%        | 8                                       | 4,8%         | 25                                      | 9,7%         |
| <b>Nesprovedene preporuke</b>          | 48                                      | 20,6         | 93                                      | 28,3%        | 42                                      | 25,5%        | 76                                      | 29,6%        |
| <b>UKUPNO</b>                          | <b>519</b><br><b>(233)<sup>10</sup></b> | <b>100,0</b> | <b>514</b><br><b>(328)<sup>11</sup></b> | <b>100,0</b> | <b>453</b><br><b>(165)<sup>12</sup></b> | <b>100,0</b> | <b>552</b><br><b>(257)<sup>13</sup></b> | <b>100,0</b> |

Prilikom izračunavanja procenta implementacije preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2023. godine. Ukupan broj preporuka datih tokom 2023. godine je 552 što je za 21,9% preporuka više u odnosu na 2022. godinu. Međutim, u odnosu na 2022. godinu procenat sprovedenih preporuka je manji (devet procentnih poena) dok je

<sup>10</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2020. godine je 519. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2020. godine odnosno za 233 preporuke. Za ostalih 286 preporuka za realizaciju je posle isteka 2020. godine.

<sup>11</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2021. godine je 514. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2021. godine odnosno za 328 preporuka. Za ostalih 192 preporuke rok za realizaciju je posle isteka 2021. godine.

<sup>12</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2022. godine je 453. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2022. godine odnosno za 165 preporuka. Za ostalih 288 preporuka rok za realizaciju je posle isteka 2022. godine.

<sup>13</sup> Ukupan broj datih preporuka tokom 2023. godine je 552. U izračunavanju procenta sprovođenja preporuka uzete su u obzir samo preporuke čiji je rok za realizaciju bio do kraja 2023. godine odnosno za 257 preporuka. Za ostalih 295 preporuka rok za realizaciju je posle isteka 2023. godine.

procenat djelimično sprovedenih preporuka veći za 4,9 procentnih poena. Međutim, treba uzeti u obzir da je za većinu preporuka rok za realizaciju posle 2023. godine što može imati uticaj na ukupnu implementaciju preporuka po isteku roka za realizaciju istih.

Kao najčešće razloge nesprovođenja preporuka, jedinice za unutrašnju reviziju su kroz godišnje izvještaje navodile: organizacione promjene, rokove za sprovođenje preporuka koji još uvijek nijesu dospjeli, česte promjene na rukovodećim mjestima i fluktuacija (rotacija) kadrova. Kao manje učestale, ali ipak prepoznate i evidentirane razloge nesprovođenja preporuka navedeni su: nepoznavanje propisa koji uređuju oblast unutrašnjih kontrola i upravljanja rizicima, nedostatak stručnog kadra za sprovođenje aktivnosti na realizaciji preporuka, nedostatak upravljačke odgovornosti itd.

#### 4.2.6. Sagledavanje kvaliteta rada unutrašnje revizije

Zbog nedovoljnih kadrovskih kapaciteta zaposlenih u Direkciji za harmonizaciju unutrašnje revizije Ministarstva finansija, tokom 2023. godine, nije vršeno pojedinačno sagledavanje kvaliteta kod jedinica za unutrašnju reviziju korisnika sredstava budžeta na centralnom i lokalnom nivou.

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

S obzirom da zahtjeve u vezi kontinuirane profesionalne edukacije propisane Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru, koje podrazumijeva i prisustvo obukama zadovoljava, više od 85% raspoređenih unutrašnjih revizora, obezbijeđeno je usmjeravanje unutrašnjih revizora u cilju bolje primjene metodologije i davanja preporuka za unapređenje njihovog rada.

Takođe, od septembra 2023. godine svi unutrašnji revizori raspoređeni kod korisnika sredstava budžeta na centralnom nivou imaju mogućnost za povećanje zarada do 30 odsto u skladu sa Odlukom o dodatku na osnovnu zaradu za obavljanje poslova na određenim radnim mjestima ("Službeni list Crne Gore", br. 96/2023). Odlukom je predviđeno da se dodatak na zaradu može ostvariti uz prethodno pribavljenu saglasnost Ministarstva finansija. S tim u vezi, Ministarstvo finansija je donijelo Instrukcije za primjenu navedene odluke, kojima se bliže određuje procedura i kriterijumi za ostvarivanje dodatka na zaradu unutrašnjim revizorima. S obzirom, da je u skladu sa članom 50 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru ("Službeni list Crne Gore", br. 075/18), Ministarstvo finansija zaduženo za harmonizaciju i koordinaciju razvoja sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola u javnom sektoru i raspolaže sa podacima o radu unutrašnjih revizora, definisano je da se dodatak na zaradu utvrđuje i na osnovu sledećih informacija odnosno kriterijuma:

- Da li je pripremljen strateški plan unutrašnje revizije u skladu sa Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru?
- Da li je godišnji plan unutrašnje revizije pripremljen na osnovu dokumentovane procjene rizika i na osnovu raspoloživih kapaciteta unutrašnje revizije (planirani broj revizija i složenost same revizije)?
- Broj obavljenih revizija u odnosu na planirani broj revizija
- Da li se pojedinačni angažmani unutrašnje revizije obavljaju u skladu sa Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru?
- Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju pripremio i utvrdio Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta?
- Da li se zaposleni u jedinici za unutrašnju reviziju kontinuirano profesionalno usavršavaju u skladu sa Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru?
- Procenat implementacije preporuka datih od strane unutrašnje revizije.

Krajem 2023. godine, svim jedinicama za unutrašnju reviziju traženo je da dostave planove unutrašnje revizije, konačne izvještaje pojedinačnih revizija obavljenih tokom 2023. godine kao i izvještaje o obavljenim aktivnostima iz oblasti unutrašnje revizije tokom 2023. godine.

Sagledavanje kvaliteta traženih dokumenata i dokumenata sa kojima je raspolagao Direktorat za centralnu harmonizaciju uticao je na procenat ostvarenja dodatka na zaradu unutrašnjim revizorima.

Na osnovu dostavljenih dokumenta i izvještaja utvrđeno je da se strateški i godišnji planovi unutrašnje revizije u najvećem dijelu pripremaju u skladu sa Pravilnikom o metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru. U skladu sa IIA Standardima, planovi unutrašnje revizije pripremaju se na osnovu dokumentovane procjene rizika koja se vrši najmanje jednog godišnje.

Uvidom u povelje unutrašnje revizije utvrđeno je da sadrže sve neophodne elemente propisane podzakonskim aktom kojim se utvrđuje metodologija za rad unutrašnjih revizora u javnom sektoru.

Analizom kvaliteta revizorskih izvještaja i druge revizorske dokumentacije, i kao prethodne godine dolazi se do zaključka da fokus jedinica za unutrašnju reviziju treba usmjeriti na strategije, ciljeve i rizike na nivou subjekta javnog sektora u skladu sa sa očekivanjima rukovodioca subjekta.

Ono što je evidentno je da se unutrašnji revizori sve više pridržavaju zahtjeva metodologije za rad unutrašnjih revizora što je i potvrđeno kroz njihove odgovore u godišnjim izvještajima o radu unutrašnje revizije i ostvarenju godišnjeg plana, u kojima se 100% jedinica za unutrašnju reviziju izjasnilo da postupa po metodologiji rada unutrašnje revizije u javnom sektoru.

Takođe, evidentno je da unutrašnji revizori sve više aktivnosti preduzimaju na realizaciju obaveza utvrđenim Programom obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Na kraju 2023. godine, 29 od 34 jedinice (85,3%) imalo je utvrđen ovaj Program, dok je 69,70% jedinica za unutrašnju reviziju obavilo periodičnu samoocjenu kvaliteta rada unutrašnje revizije.

Ističemo da je Ministarstvo finansija, zbog ograničenih kadrovskih kapaciteta, uvidjelo potrebu za dodatnim sagledavanjem kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju, pa je u predlogu projekata od kojih se očekuje obezbjeđivanje donatorskih sredstava, predvidjelo ekspertsku pomoć u dijelu obavljanja eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije kako bi se zadovoljili zahtjevi IIA Standarda 1312 – Eksterna ocjenjivanja.

Na osnovu sprovedene analize i ocjene izvještaja i revizorske dokumentacije, kao i podataka iz registara sa kojima raspolaže Direktor 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 unaprijeđenje pojedinačnih poslovnih procesa, odnosno pojedinačnih unutrašnjih kontrola u tim procesima.

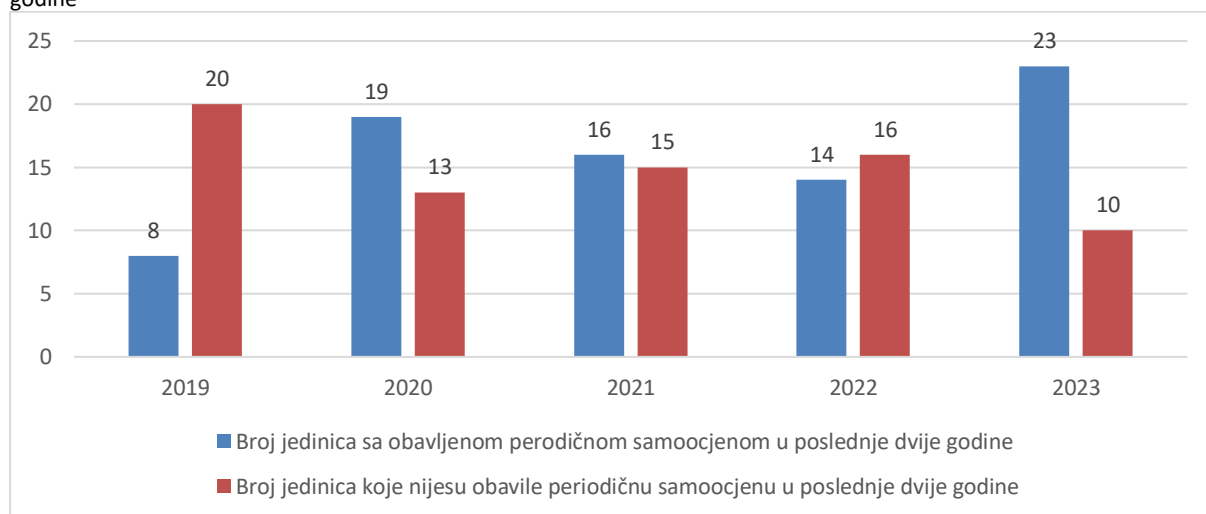
#### **4.2.7. Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije**

Bitan segment za unapređenje rada unutrašnje revizije i samim tim dodavanje vrijednosti organizaciji predstavlja usvajanje odnosno implementacija Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Svrha samog Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta jeste procjena usaglašenosti aktivnosti unutrašnje revizije sa Standardima i procjenu primjene Etičkog kodeksa od strane internih revizora. Programom se, takođe, procjenjuje efektivnost i efikasnost aktivnosti unutrašnje revizije i identifikuju mogućnosti za njeno unaprijeđenje.

Ministarstvo finansija, počev od 2018. godine značajan dio svojih aktivnosti usmjerava na promovisanju zahtjeva Međunarodnih Standarda za Profesionalnu Praksu Interne Revizije (Standard 1300) koji se odnose na Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta rada unutrašnje revizije. Naime, zakonskim rješenjem iz 2018. godine propisana je obaveza rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju da pripremi i utvrdi Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta unutrašnje revizije, koji mora sadržati interne i eksterne ocjene. Procenat jedinica za unutrašnju reviziju koje imaju usvojen Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta se kontinuirano povećava iz godine u godinu. Na kraju 2022. godine od 31 jedinice za unutrašnju reviziju koja je svoj izvještaj dostavili Ministarstvu finansija, Program obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta utvrdilo je 24 od 31 jedinice (77,42%) dok je na kraju 2023. godine 29 od 34 (85,29%) jedinice utvrdilo isti Program.

Najveći napredak zabilježen je u smislu obavljanja periodičnih samoocjena kao bitne komponente interne ocjene u okviru Programa obezbjeđenja i unaprijeđenja kvaliteta unutrašnje revizije.

Grafik 16: Odnos između jedinica za unutrašnju reviziju koje su i koje nisu obavile periodičnu samoocjenu u posljednje dvije godine



Kao što se može i vidjeti na grafiku 16 u odnosu na 2022. godinu značajno je povećan procenat jedinica za unutrašnju reviziju sa obavljenom periodičnom samoocjenom u posljednje dvije godine.

Stalni nadzor učinka aktivnosti unutrašnje revizije kao druge komponente u okviru internih ocjena obezbijedilo je 32 od 33 (96,97%) jedinica za unutrašnju reviziju koje su dostavile odgovor na ovo pitanje u okviru svojih godišnjih izvještaja o radu unutrašnje revizije.

Međutim, do sada eksterna ocjena obavlja se isključivo od strane Direktorata za centralnu harmonizaciju, što po mišljenju Direktorata za budžet Evropske komisije ne zadovoljava zahtjeve Standarda 1312 jer Ministarstvo finansija propisuje metodologiju za rad unutrašnjih revizora. Iz tog razloga, Ministarstvo finansija se u prethodnom periodu odlučilo da započne aktivnosti na uspostavljanju uslova za obavljanje uzajamne eksterne ocjene između jedinica za unutrašnju reviziju i na taj način zadovoljilo zahtjev Standarda 1312. Upravo iz tog razloga Ministarstvo finansija je u okviru Programa reforme upravljanja javnim finansijama 2022-2026 planiralo aktivnost „razvoj metodoloških smjernica za eksternu ocjenu kvaliteta unutrašnje revizije kroz uzajamnu ocjenu“. Ova aktivnost je obavljena u drugoj polovini 2022. godine. Naime, u okviru IPA projekta „Unaprjeđenje sistema budžetiranja, višegodišnjeg okvira budžeta i sistema unutrašnje finansijske kontrole u javnom sektoru“ razvijene su metodološke smjernice za obavljanje uzajamne eksterne ocjene i u novembru 2022. godine održana je radionica za oko 50 unutrašnjih revizora za sprovođenje uzajamne eksterne ocjene kvaliteta, na kojoj su smjernice za obavljanje uzajamne eksterne ocjene prezentovane revizorima iz javnog sektora Crne Gore, a povratne informacije su iskorišćene za preliminarno planiranje sprovođenja uzajamne ocjene u praksi.

Ministarstvo finansija se odlučilo za ovaj pristup ocjene, u kojem se kvalitet jedinice za unutrašnju reviziju ocjenjuje od kolega unutrašnjih revizora iz drugih jedinica za unutrašnju reviziju, najviše iz razloga ograničenih finansijskih sredstava za sprovođenje pune eksterne ocjene. To znači da će unutrašnji revizori iz drugih jedinica za unutrašnju reviziju potvrditi samoocjenu koju je izvršila jedinica za unutrašnju reviziju ili dati preporuke za sprovođenje korektivnih aktivnosti.

Ministarstvo finansija je uvidjelo potrebu za dodatnim sagledavanjem kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju, pa je u predlogu projekata od kojih se očekuje obezbjeđivanje

donatorskih sredstava, predvidjelo ekspertsku pomoć u dijelu obavljanja eksterne ocjene kvaliteta rada unutrašnje revizije kako bi se zadovoljili zahtjevi IIA Standarda 1312 – Eksterna ocjenjivanja.

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

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

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. Program je do 2020. godine bio organizovan u saradnji sa Centrom za izvrsnost u finansijama (CEF) iz Ljubljane i Upravom za kadrove, a od 2020. godine Program sprovodi Uprava za ljudske resurse u saradnji sa Ministarstvom finansija.

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

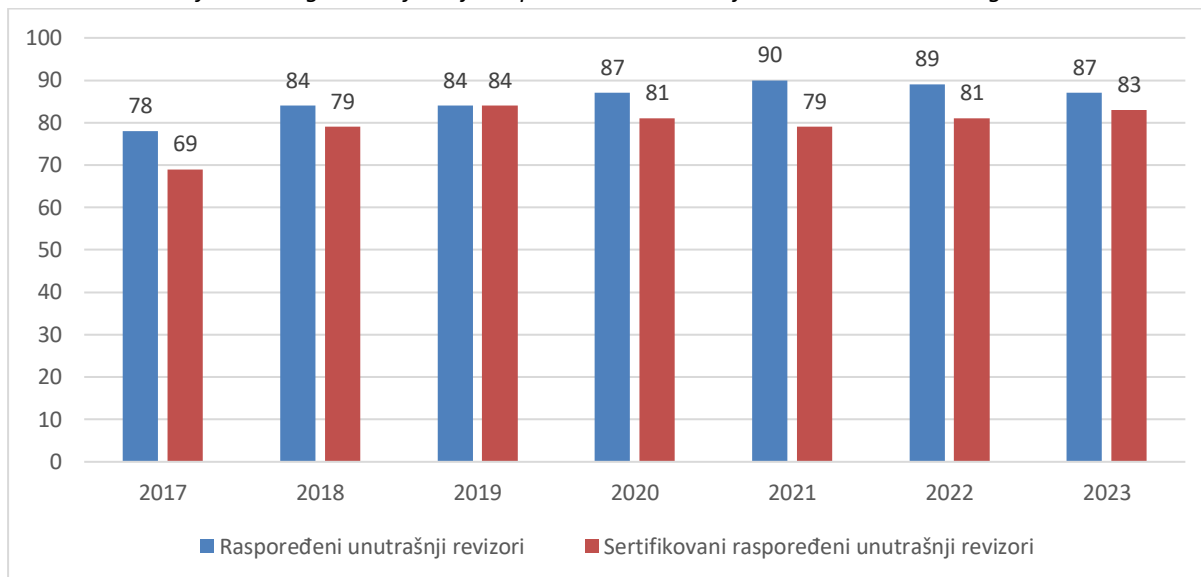
Članom 38 Zakona o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru definisano je da viši, stariji i mlađi unutrašnji revizor mogu zasnovati radni odnos, odnosno biti raspoređeni i bez sertifikata unutrašnjeg revizora u javnom sektoru pod uslovom da taj sertifikat steknu u roku od godinu dana od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

Tokom 2023. godine započeo je četvrti krug lokalizovanog Programa obuke za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru za 25 kandidata i do kraja 2023. godine održana su predavanja za sva četiri predmeta. U trenutku pripreme ovog izvještaja, 23 kandidata je uspješno položilo sve predmete utvrđene Programom tj. završilo teorijsku obuku, dok je sedam kandidata u prvom kvartalu 2024. godine završilo i praktični dio obuke i steklo sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

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 2023. godine organizovalo polaganje ispita za sticanje zvanja ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru u četiri ispitna roka u kojima je 18 kandidata dobilo sertifikat unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.

Na kraju 2023. godine, 83 od 87 (95,4%) raspoređenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru Crne Gore je steklo sertifikat ovlašćenog unutrašnjeg revizora u javnom sektoru. Od četiri nesertifikovana raspoređena unutrašnja revizora na kraju 2023. godine, dva su stekla sertifikat tokom 2024. godine. Ostala dva unutrašnja revizora su koja nisu sertifikovana su u postupku sertifikacije.

Grafik 17: Pregled sertifikacije raspoređenih unutrašnjih revizora 2017-2023. godine



U posljednje dvije godine procenat sertifikovanih unutrašnjih revizora je na nivou većim od 90%. Analizom sertifikacije unutrašnjih revizora zaključuje se da je postupak sertifikacije unutrašnjih revizora uspješan jer je sertifikovana velika većina raspoređenih unutrašnjih revizora, a nesertifikovani raspoređeni unutrašnji revizori su u postupku sertifikacije. Kao što se može vidjeti na grafiku 17, na kraju 2019. godine svi raspoređeni unutrašnji revizori su bili i sertifikovani. Svi unutrašnji revizori koji nijesu bili sertifikovani na kraju 2023. godine su u postupku sertifikacije.

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

U skladu sa Zakonom o upravljanju i unutrašnjim kontrolama u javnom sektoru, unutrašnji revizori dužni su radi održavanja teorijskog znanja i stručnih vještina da se profesionalno usavršavaju. Takođe, Međunarodni standardi za profesionalnu praksu unutrašnje revizije u dijelu koji se odnosi na stručnost i profesionalnu pažnju unutrašnjih revizora zahtijevaju da unutrašnji revizori da unaprijeđuju svoje znanje, vještine i ostale sposobnosti kroz kontinuirano profesionalno usavršavanje.

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

Direktorat za centralnu harmonizaciju i razvoj unutrašnjih kontrola je tokom 2023. godine organizovao veći broj radionica za obuku unutrašnjih revizora na centralnom i lokalnom nivou u saradnji sa Upravom za ljudske resurse u okviru Programa obuke za sticanje i unapređenje znanja i vještina iz oblasti sistema unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru Crne

Gore, odnosno Programa kontinuiranog profesionalnog usavršavanja ovlašćenih unutrašnjih revizora u javnom sektoru. Tokom 2023. godine održano je ukupno 24 radionice za unutrašnje revizore na centralnom i lokalnom nivou na sljedeće teme:

- „Angažman uvjeravanja sa posebnim akcentom na kvalitet revizorskih dokaza”,
- „Izvještavanje o rezultatima obavljenog angažmana u odnosu na plan rada unutrašnje revizije”,
- „Konsalting angažmani unutrašnje revizije i IIA globalni okvir kompetencija unutrašnje revizije”,
- „Upravljanje funkcijom unutrašnje revizije i uloga unutrašnjeg revizora u upravljanju rizicima”,
- „Revizija upravljačke odgovornosti i meke vještine unutrašnje revizije” i
- „IT kontrole i revizija informacionih sistema”.

Kontinuirano profesionalno usavršavanje unutrašnjih revizora sprovodi na osnovu analize potreba za obukama koje priprema Ministarstvo finansija u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, a na osnovu procjene Ministarstva finansija na bazi sagledavanja kvaliteta rada jedinica za unutrašnju reviziju i iskazanog interesovanja raspoređenih unutrašnjih revizora.

Pored kontinuiranog profesionalnog usavršavanja za unutrašnje revizore, koje Ministarstvo finansija organizuje u saradnji sa Upravom za ljudske resurse, Ministarstvo finansija je za određeni broj unutrašnji revizora omogućilo pohađanje edukacije koju organizuje CEF iz Ljubljane na teme iz oblasti unutrašnje revizije.

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

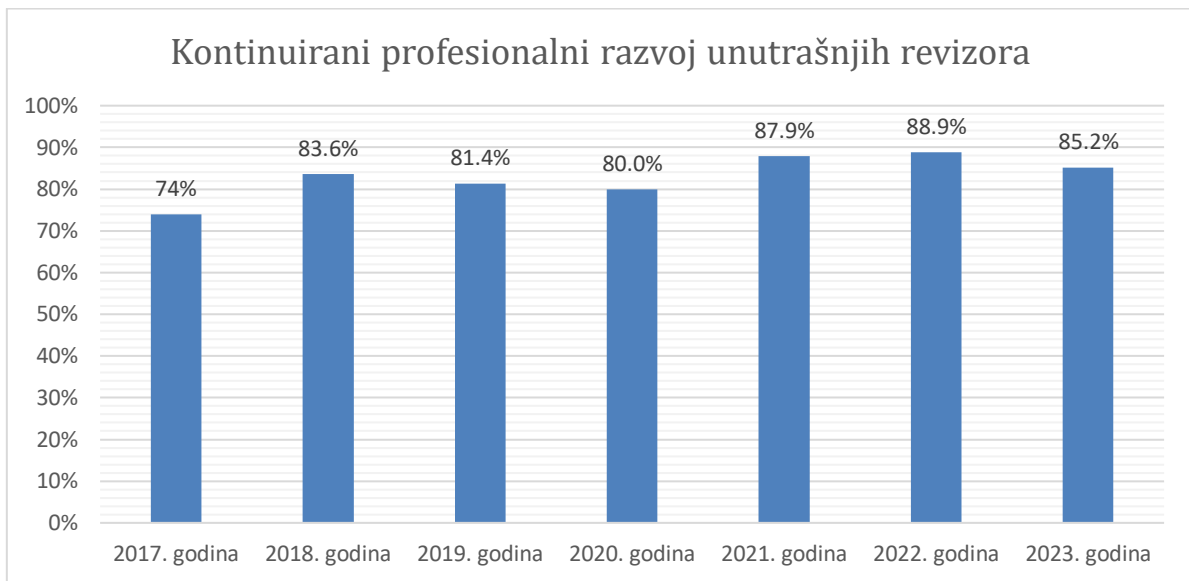
Pilikom izračunavanja procenta revizora koji su se kontinuirano profesionalno usavršavali tokom 2023. godine nijesu uzeti u obzir revizori koji su više od pola godine koristili odsustvo sa posla (npr. trudničko i porodijsko odsustvo), kao i raspoređeni unutrašnji revizori koji još uvijek nijesu stekli sertifikat za unutrašnjeg revizora u javnom sektoru.<sup>14</sup> Naime, Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru, definisano je da ako je unutrašnji revizor koristio odsustvo sa posla, a radio je više od 6 mjeseci tokom godine, treba da za svaki mjesec proveden na poslu ostvari 8,33 bodova (100/12) profesionalnim usavršavanjem.

---

<sup>14</sup> Prilikom izračunavanja procenta revizora koji su imali kontinuiranu profesionalnu edukaciju nisu uzeti u obzir unutrašnji revizori zaposleni u jedinica za unutrašnju reviziju koji svoj godišnji izvještaj ne dostavljaju Ministarstvu finansija već nadležnom radnom tijelu Skupštine Crne Gore.



Grafik 18: Kontinuirani profesionalni razvoj unutrašnjih revizora 2017.- 2023. godina



Na grafiku 18, prikazan je procenat sertifikovanih raspoređenih unutrašnjih revizora koji su ostvarili dovoljan broj bodova kontrinuranog profesionalnog usavršavanja propisan u skladu sa Pravilnikom o posebnom programu profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u javnom sektoru. Počev od 2018. godine, preko 80% raspoređenih unutrašnjih revizora zadovoljava zahtjeve u vezi kontinuirane edukacije propisane gore navedenim Pravilnikom. Ministarstvo finansija će i u narednom periodu nastaviti sa organizacijom sertifikacije i kontinuiranog profesionalnog usavršavanja unutrašnjih revizora u cilju unaprjeđenja njihovih znanja i vještina.

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

| Rd. br. | MINISTARSTVA   | Dostavili Godišnji izvještaj | Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola | Knjige procedura | Lice odgovorno za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizicima | Registar rizika |
|---------|--|------------------------------|---|------------------|--|-----------------|
| 1       | Ministarstvo pravde  | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 2       | Ministarstvo odbrane   | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 3       | Ministarstvo finansija   | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 4       | Ministarstvo vanjskih poslova  | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 5       | Ministarstvo javne uprave  | ✓                            |   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 6       | Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija                            | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 7       | Ministarstvo saobraćaja i pomorstva                                  | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 8       | Ministarstvo ekonomskog razvoja                                      | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 9       | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede                 | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 10      | Ministarstvo prostornog planiranja, urbanizma i državne imovine      | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 11      | Ministarstvo kulture i medija  | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 12      | Ministarstvo rada i socijalnog staranja                              | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 13      | Ministarstvo turizma, ekologije i održivog razvoja i razvoja sjevera |                              | ✓   |                  | ✓  |                 |
| 14      | Ministarstvo unutrašnjih poslova                                     | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 15      | Ministarstvo zdravlja  | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 16      | Ministarstvo evropskih poslova                                       | ✓                            | ✓   |                  | ✓  | ✓               |
| 17      | Ministarstvo ljudskih i manjinskih prava                             | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
| 18      | Ministarstvo sporta i mladih   | ✓                            | ✓   | ✓                | ✓  | ✓               |
|         | <b>UPRAVE</b>  |                              |   |                  |  |                 |

|                      |  |   |   |   |   |   |
|----------------------|--|---|---|---|---|---|
| 19                   | Uprava za izvršenje krivičnih sankcija                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |
| 20                   | Uprava prihoda i carina                                    |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 21                   | Uprava za igre na sreću                                    | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |
| 22                   | Uprava za katastar i državnu imovinu                       |   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 23                   | Uprava za statistiku                                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 24                   | Uprava za saradnju sa dijasporom - iseljenicima            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 25                   | Uprava za ljudske resurse                                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 26                   | Uprava pomorske sigurnosti i upravljanja lukama            | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 27                   | Uprava za saobraćaj  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 28                   | Uprava za željeznice                                       | ✓ | ✓ | ✓ |   | ✓ |
| 29                   | Uprava za ugljovodonike                                    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 30                   | Uprava bezbjednost hrane, veterinu i fitosanitarne poslove | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 31                   | Uprava za gazdovanje šumama i lovištima                    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 32                   | Uprava za vode   | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |
| 33                   | Uprava za kapitalne projekte                               | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 34                   | Uprava za zaštitu kulturnih dobara                         | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |
| 35                   | Uprava za inspeksijske poslove                             | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>ZAVODI</b>        |  |   |   |   |   |   |
| 36                   | Zavod za socijalnu i dječiju zaštitu                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 37                   | Zavod za školstvo  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 38                   | Državni arhiv  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 39                   | Zavod za metrologiju                                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 40                   | Zavod za hidrometeorologiju i seizmologiju                 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 41                   | Zavod za udžbenike i nastavna sredstva                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>DIREKCIJE</b>     |  |   |   |   |   |   |
| 42                   | Direkcija za zaštitu tajnih podataka                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>SEKRETARIJATI</b> |  |   |   |   |   |   |
| 43                   | Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore                     |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |

|                 |   |   |   |   |   |   |
|-----------------|---|---|---|---|---|---|
| 44              | Sekretarijat za zakonodavstvo                                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>FONDOVI</b>  |   |   |   |   |   |   |
| 45              | Fond za zdravstveno osiguranje                                    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 46              | Fond PIO  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 47              | Fonda za zaštitu i ostvarivanje manjinskih prava                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 48              | Fond za obeštećenje   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 49              | Fond rada   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 50              | Zavod za zapošljavanje  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>AGENCIJE</b> |   |   |   |   |   |   |
| 51              | Agencija za investicije   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 52              | Agencija za mirno rješavanje radnih sporova                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 53              | Agencija za zaštitu životne sredine                               | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 54              | Agencija za zaštitu konkurencije                                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 55              | Agencija za kontrolu i obezbjeđenje kvaliteta visokog obrazovanja | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| <b>OPŠTINE</b>  |   |   |   |   |   |   |
| 56              | Glavni grad Podgorica   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 57              | Opština Bijelo Polje  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 58              | Opština Plav  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 59              | Opština Plužine   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 60              | Opština Mojkovac  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 61              | Opština Tivat   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 62              | Opština Danilovgrad   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 63              | Opština Nikšić  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 64              | Opština Berane  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 65              | Prijestonica Cetinje  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 66              | Opština Pljevlja  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 67              | Opština Ulcinj  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 68              | Opština Šavnik  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 69              | Opština Kotor   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 70              | Opština Žabljak   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 71              | Opština Petnjica  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 72              | Opština Rožaje  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 73              | Opština Kolašin   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 74  | Opština Andrijevica                                      | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |
| 75  | Opština Bar  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 76  | Opština Herceg Novi                                      | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 77  | Opština Budva  |   |   |   |   |   |
| 78  | Opština Gusinje  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 79  | Opština Tuzi   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 80  | Opština Zeta   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|     | <b>OSTALO</b>  |   |   |   |   |   |
| 81  | Zaštitnik imovinsko pravnih interesa                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 82  | Komisija za zaštitu prava u postupcima javnih nabavki    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 83  | Muzički centar Crne Gore                                 | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |   |
| 84  | Nacionalna turistička organizacija                       | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 85  | Ispitni centar   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 86  | JU Crnogorska kinoteka                                   | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 87  | JU Narodni muzej Crne Gore                               | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 88  | CNP  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 89  | JU Filmski centar Crne Gore                              | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 90  | JU Centar savremene umjetnosti                           | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 91  | Centar za konzervaciju i arheologiju Crne Gore - Cetinje | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 92  | Revizorsko tijelo  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 93  | Policijska akademija                                     | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 94  | Nacionalna biblioteka "Đurđe Crnojević"                  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 95  | Centar za alternativno rješavanje sporova Crne Gore      | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 96  | Kraljevsko pozorište "Zetski dom" Cetinje                | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 97  | Matica crnogorska  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 98  | Crveni krst  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 99  | Pomorski muzej   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |
| 100 | JU Prirodnjački muzej Crne Gore                          | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 101 | JU Centar za stručno obrazovanje                         | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

|     |  |   |   |   |   |   |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 102 | Fakultet za crnogorski jezik i književnost | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 103 | Crnogorska akademija nauka i umjetnosti    | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| 104 | Univerzitet Crne Gore                      | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |

**PRILOG 2**  
**PODACI IZ UPITNIKA O SAMOOCJENI UPRAVLJANJA I**  
**KONTROLA ZA 2023. GODINU**



## KONTROLNO OKRUŽENJE

| Da li subjekat ima usvojen poseban etički kodeks ponašanja koji je prilagođen prirodi i specifičnostima poslovanja subjekta? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 70        | 72,92%      |
| NE   | 26        | 27,08%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li se poštuje procedura upoznavanja novih službenika sa odredbama etičkog kodeksa? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 93        | 97,89%      |
| NE  | 2         | 2,11%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li postoje jasna pravila kojima se regulišu situacije potencijalnih sukoba interesa i način postupanja? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 79        | 83,16%      |
| NE   | 16        | 16,84%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li su zaposleni upoznati kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti u radu i prevare? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 92        | 97,87%      |
| NE   | 2         | 2,13%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li se sprovode mjere u slučaju nepoštovanja kodeksa ponašanja? Navedite broj sprovedenih mjera |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 63        | 100,00%     |
| NE  | 0         | 0,00%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>63</b> | <b>100%</b> |

| Da li su vođeni disciplinski postupci u godini izvještavanja? Navedite broj pokrenutih disciplinskih postupaka |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 27        | 28,42%      |
| NE   | 68        | 71,58%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li zaposleni prisustvuju obukama iz oblasti integriteta i etičkog ponašanja? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama u godini izvještavanja |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 48        | 50,00%      |
| NE  | 48        | 50,00%      |
| <b>Ukupno</b>   | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate utvrđene strateške ciljeve subjekta? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 93        | 96,88%      |
| NE   | 3         | 3,13%       |
| <b>Ukupno</b>                                    | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima subjekta? Na koji način? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 93        | 97,89%      |
| NE   | 2         | 2,11%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li je jasno definisano ko je u subjektu odgovoran za realizaciju strateških ciljeva? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 88        | 93,62%      |
| NE  | 6         | 6,38%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li ste definisali operativne ciljeve na nivou organizacionih jedinica? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 87        | 93,55%      |
| NE  | 6         | 6,45%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li operativni ciljevi proizilaze iz strateških? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 89        | 95,70%      |
| NE   | 4         | 4,30%       |
| <b>Ukupno</b>                                      | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li definišete pokazatelje uspješnosti pomoću kojih pratite realizaciju utvrđenih ciljeva? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 76        | 80,00%      |
| NE   | 19        | 20,00 %     |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Koliko često izvještavate rukovodioca subjekta o realizaciji ciljeva:  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. mjesečno</li> <li>2. kvartalno</li> <li>3. polugodišnje</li> <li>4. godišnje</li> <li>5. ne izvještava se</li> </ol> |           |             |
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 93        | 98,94%      |
| NE   | 1         | 1,06%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li je u izvještajima navedena veza između ostvarenih ciljeva i utrošenih sredstava? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 79        | 87,78%      |
| NE   | 11        | 12,22%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate interni akt kojim su u Vašem subjektu jasno utvrđene odgovornosti i ovlašćenja svakog rukovodioca za realizaciju definisanih ciljeva i upravljanje resursima (finansije, kadrovi)? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 82        | 86,32%      |
| NE   | 13        | 13,68%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| <b>Da li imate interni akt kojim je detaljno uređena međusobna saradnja sa subjektima nad kojima vršite nadzor? Navedite broj subjekata nad kojima vršite nadzor.</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 26          | 59,09%          |
| NE  | 18          | 40,91%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>44</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li nadzor obuhvata:</b>   |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. praćenje interne kontrole</li> <li>2. fokus na visoko rizične oblasti</li> <li>3. praćenje realizacije ciljeva u odnosu na utvrđene indikatore</li> </ol> |             |                 |
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 33          | 80,49%          |
| NE  | 8           | 19,51%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>41</b>   | <b>100%</b>     |
| <b>Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih?</b>   |             |                 |
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 76          | 80,00%          |
| NE  | 19          | 20,00%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>95</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li je utvrđen godišnji plan usavršavanja svih zaposlenih?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 67          | 70,53%          |
| NE  | 28          | 29,47%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>95</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li vodite evidenciju o zaposlenima koji se stručno usavršavaju? Navedite teme za koje su zaposleni najviše zainteresovani</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 88          | 92,63%          |
| NE  | 7           | 7,37%           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>95</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li ste usvojili plan za unapređenje upravljanja i kontrola za izvještajni period?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 35          | 37,63%          |
| NE  | 58          | 62,37%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>93</b>   | <b>100%</b>     |

## UPRAVLJANJE RIZICIMA

| Da li ste imenovali lice za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa registra rizika? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 86        | 89,58%      |
| NE   | 10        | 10,42%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li su prepoznati i procijenjeni rizici za:   |           |             |
|---|-----------|-------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. strateške ciljeve</li> <li>2. operativne ciljeve</li> <li>3. realizaciju poslovnih procesa</li> </ol> |           |             |
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 89        | 94,68%      |
| NE  | 5         | 5,32%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li je rukovodstvo utvrdilo nivo do kog su prihvatljiva odstupanja u postizanju ciljeva? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 44        | 47,83%      |
| NE   | 48        | 52,17%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>92</b> | <b>100%</b> |

| Da li imate Registar rizika? Navedite datum usvajanja |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 89        | 92,71%      |
| NE  | 7         | 7,29%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Navedite tri ključna rizika za strateške ciljeve u Vašem subjektu? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 86        | 100,00%     |
| NE   | 0         | 0,00%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>86</b> | <b>100%</b> |

| <b>Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u proces identifikacije rizika?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 88          | 95,65%          |
| NE  | 4           | 4,35%           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>92</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li postoji adekvatno praćenje rezultata preduzetih radnji za ublažavanje rizika?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 72          | 80,00%          |
| NE   | 18          | 20,00%          |
| <b>Ukupno</b>  | <b>90</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li se Registar rizika ažurira? Nvedite datum poslednjeg ažuriranja?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 67          | 77,91%          |
| NE  | 19          | 22,09%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>86</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li rukovodioci koriste registar rizika u svakodnevnom upravljanju?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 69          | 78,41%          |
| NE   | 19          | 21,59%          |
| <b>Ukupno</b>  | <b>88</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li ste izvršili procjenu radnih mjesta koja mogu biti podložna prevarama?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 61          | 66,30%          |
| NE  | 31          | 33,70%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>92</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li zaposleni znaju na koji način da prijave sumnje na nepravilnosti, odnosno prevare?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 87          | 95,60%          |
| NE  | 4           | 4,40%           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>91</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li pripremate izvještaje o identifikovanim rizicima, kao i preduzetim mjerama za njihovo smanjenje?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 55          | 61,11%          |
| NE  | 35          | 38,89%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>90</b>   | <b>100%</b>     |

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

| <b>Da li zaposleni prisustvuju obukama u oblasti upravljanja rizicima? Navedite broj zaposlenih koji su prisustvovali obukama</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 66          | 72,53%          |
| NE  | 25          | 27,47%          |
| <b>Ukupno</b>   | <b>91</b>   | <b>100%</b>     |

#### KONTROLNE AKTIVNOSTI

| <b>Da li imate usvojenu Knjigu procedura sa operativnim pisanim uputstvima za rad?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 94          | 97,92%          |
| NE   | 2           | 2,08%           |
| <b>Ukupno</b>  | <b>96</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Koliko imate usvojenih internih pravila i procedura?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 92          | 100,00%         |
| NE  | 0           | 0,00%           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>92</b>   | <b>100%</b>     |

Da li procedure sadrže:

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

|               | Broj      | Procenat    |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 89        | 96,74%      |
| NE            | 3         | 3,26 %      |
| <b>Ukupno</b> | <b>92</b> | <b>100%</b> |

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

|               | Broj      | Procenat    |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 92        | 100,00%     |
| NE            | 0         | 0,00 %      |
| <b>Ukupno</b> | <b>92</b> | <b>100%</b> |

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

|               | Broj      | Procenat    |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 73        | 80,22%      |
| NE            | 18        | 19,78%      |
| <b>Ukupno</b> | <b>91</b> | <b>100%</b> |

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

|               | Broj      | Procenat    |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 91        | 97,85%      |
| NE            | 2         | 2,15%       |
| <b>Ukupno</b> | <b>93</b> | <b>100%</b> |

Da li sve promjene imovine tokom godine evidentiraju blagovremeno?

|               | Broj      | Procenat    |
|---------------|-----------|-------------|
| DA            | 90        | 96,77%      |
| NE            | 3         | 3,23%       |
| <b>Ukupno</b> | <b>93</b> | <b>100%</b> |



| Da li postoje adekvatne bezbjedonosne procedure kako bi se sredstva i podaci čuvali od neovlašćenog pristupa i fizičke štete? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 85        | 91,40%      |
| NE  | 8         | 8,60%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li ste osigurali rezervnu kopiju podataka u slučaju gubitka? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 81        | 90,00%      |
| NE  | 9         | 10,00%      |
| <b>Ukupno</b>   | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li ažurirate procedure? Navedite datum poslednje izmjene |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 80        | 87,91%      |
| NE  | 11        | 12,09%      |
| <b>Ukupno</b>   | <b>91</b> | <b>100%</b> |

| Koja će nova operativna pisana uputstva za rad biti pripremljena i usvojena u sljedećoj godini? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 69        | 97,18%      |
| NE  | 2         | 2,82%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>71</b> | <b>100%</b> |

## INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

| Da li je obezbijeđen efikasan i efektivan sistem interne pisane, elektronske i verbalne komunikacije, koji zaposlenima omogućava da dobiju informacije neophodne za obavljanje poslova? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 94        | 98,95%      |
| NE  | 1         | 1,05%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| <b>Da li imate proceduru kojom ste definisali način prenošenja informacija u subjektu?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 42          | 44,68%          |
| NE   | 52          | 55,32%          |
| <b>Ukupno</b>  | <b>94</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li imate uspostavljene linije izvještavanja i način izvještavanja o realizaciji ciljeva?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 84          | 89,36%          |
| NE   | 10          | 10,64%          |
| <b>Ukupno</b>  | <b>94</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li rukovodilaci organizacionih jedinica, nakon usvajanja budžeta, dobijaju informacije o dodjeljenim budžetskim sredstvima za njihovu organizacionu jedinicu?</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA  | 87          | 95,60%          |
| NE  | 4           | 4,40%           |
| <b>Ukupno</b>   | <b>91</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li rukovodilaci organizacionih jedinica prije stvaranja obaveze provjeravaju raspoloživa sredstva za tu namjenu?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 89          | 93,68%          |
| NE   | 6           | 6,32%           |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li vodite centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza i da li je ona podržana informacionim sistemom?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 75          | 81,52%          |
| NE   | 17          | 18,48 %         |
| <b>Ukupno</b>  | <b>92</b>   | <b>100%</b>     |

| <b>Da li rukovodilaci organizacionih jedinica imaju informacije o neizmirenim obavezama i izvršenju budžeta?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 87          | 91,58%          |
| NE   | 8           | 8,42%           |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b>   | <b>100%</b>     |

| Omogućava li računovodstveni sistem praćenje troškova po: |           |             |
|---|-----------|-------------|
| a) programima   |           |             |
| b) projektima   |           |             |
| c) organizacionim jedinicama                              |           |             |
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 90        | 95,74%      |
| NE  | 4         | 4,26%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li se i koliko često sačinjavaju izvještaji za rukovodstvo o: |           |             |
|--|-----------|-------------|
| a) izvršenju budžeta   |           |             |
| b) raspoloživim sredstvima                                       |           |             |
| c) obavezama   |           |             |
| d) potraživanjima?   |           |             |
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 96        | 100,00%     |
| NE   | 0         | 0,00%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>96</b> | <b>100%</b> |

| Da li su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranja, upravljanje imovinom, praćenje kapitalnih projekata, materijalne evidencije, i sl.) u dovoljnoj mjeri podržani IT sistemima? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 78        | 83,87%      |
| NE  | 15        | 16,13%      |
| <b>Ukupno</b>   | <b>93</b> | <b>100%</b> |

| Da li su softveri za ključne poslovne procese međusobno povezani (npr. nabavka – ugovori – finansije)? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 33        | 36,67%      |
| NE   | 57        | 63,33%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>90</b> | <b>100%</b> |

| Da li je osigurana transparentnost podataka (ključni dokumenti objavljeni su na web stranici)? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 93        | 97,89%      |
| NE   | 2         | 2,11%       |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

## PRAĆENJE I PROCJENA

| Da li lice zaduženo za koordinaciju aktivnosti na sprovođenju i unapređenju upravljanja i kontrola izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema: |           |             |
|---|-----------|-------------|
| a) mjesečno   |           |             |
| b) kvartalno  |           |             |
| c) polugodišnje   |           |             |
| d) godišnje?  |           |             |
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 89        | 94,68%      |
| NE  | 5         | 5,32%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li se na sastancima/kolegijumima daju predlozi za unapređenje upravljanja i kontrola? |           |             |
|--|-----------|-------------|
|  | Broj      | Procenat    |
| DA   | 85        | 89,47%      |
| NE   | 10        | 10,53%      |
| <b>Ukupno</b>  | <b>95</b> | <b>100%</b> |

| Da li sprovodite samoprocjenu upravljanja i unutrašnjih kontrola? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 60        | 65,93%      |
| NE  | 31        | 34,07%      |
| <b>Ukupno</b>   | <b>91</b> | <b>100%</b> |

| Da li je zaposlenima omogućeno da daju sugestije i preporuke za poboljšanje sistema unutrašnjih kontrola? |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 91        | 96,81%      |
| NE  | 3         | 3,19%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>94</b> | <b>100%</b> |

| Da li se preporuke revizije (unutrašnje, DRI, eksterne) sprovode? Navedite broj prihvaćenih preporuka i prosječno vrijeme njihove implementacije. |           |             |
|---|-----------|-------------|
|   | Broj      | Procenat    |
| DA  | 85        | 100,00%     |
| NE  | 0         | 0,00%       |
| <b>Ukupno</b>   | <b>85</b> | <b>100%</b> |

| <b>Da li imate uspostavljen sistem izvještavanja za praćenje funkcionisanja sistema upravljanja i kontrola kod subjekata nad kojima vršite nadzor?</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| DA   | 19          | 43,18%          |
| NE   | 25          | 56,82%          |
| <b>Ukupno</b>  | <b>44</b>   | <b>100%</b>     |

**PRILOG 3.**  
**IZVOD IZ REGISTARA UNUTRAŠNJE REVIZIJE**

**Tabela 3a: Pregled korisnika budžeta koji su utvrdili posebnu jedinicu za unutrašnju reviziju sa sistematizovanim i popunjenim brojem unutrašnjih revizora i pregled raspoređenih rukovodilaca jedinica za unutrašnju reviziju na kraju 2023. godine**

| R.broj                | Naziv korisnika sredstava budžeta                             | Obavezni da uspostave unutrašnju reviziju po Uredbi | Uspostavljena jedinica za unutrašnju reviziju | Raspoređen rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju | Sistematizovan broj unutrašnjih revizora | Popunjen broj unutrašnjih revizora |
|-----------------------|---|---|---|--|--|------------------------------------|
|                       |   | DA / NE   | DA / NE                                       | DA / NE  |  |                                    |
| <b>CENTRALNI NIVO</b> |   |   |   |  |  |                                    |
| 1.                    | Generalni sekretarijat Vlade Crne Gore                        | DA  | DA  | NE   | 3  | 0                                  |
| 2.                    | Ministarstvo pravde   | DA  | DA  | DA   | 3  | 2                                  |
| 3.                    | Ministarstvo odbrane  | DA  | DA  | DA   | 4  | 3                                  |
| 4.                    | Ministarstvo finansija  | DA  | DA  | DA   | 6  | 4                                  |
| 5.                    | Ministarstvo rada i socijalnog staranja                       | DA  | DA  | DA   | 3  | 2                                  |
| 6.                    | Ministarstvo vanjskih poslova                                 | DA  | DA  | DA   | 4  | 1                                  |
| 7.                    | Ministarstvo javne uprave                                     | DA  | DA  | DA   | 3  | 3                                  |
| 8.                    | Ministarstvo prosvjete  | DA  | DA  | DA   | 4  | 3                                  |
| 9.                    | Ministarstvo kulture i medija                                 | DA  | DA  | DA   | 4  | 3                                  |
| 10.                   | Ministarstvo kapitalnih investicija                           | DA  | DA  | DA   | 3  | 1                                  |
| 11.                   | Ministarstvo ekonomskog razvoja i turizma                     | DA  | DA  | DA   | 4  | 2                                  |
| 12.                   | Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede          | DA  | DA  | DA   | 5  | 3                                  |
| 13.                   | Ministarstvo ekologije, prostornog planiranja i urbanizma     | DA  | DA  | DA   | 3  | 2                                  |
| 14.                   | Ministarstvo zdravlja   | DA  | DA  | DA   | 3  | 1                                  |
| 15.                   | Ministarstvo unutrašnjih poslova                              | DA  | DA  | DA   | 4  | 2                                  |
| 16.                   | Fond penzijskog i invalidskog osiguranja Crne Gore            | DA  | DA  | DA   | 4  | 2                                  |
| 17.                   | Fond za zdravstveno osiguranje Crne Gore                      | DA  | DA  | DA   | 4  | 3                                  |
| 18.                   | Zavod za zapošljavanje Crne Gore                              | DA  | DA  | DA   | 3  | 2                                  |
| 19.                   | Uprava prihoda i carina <sup>15</sup>                         | DA  | NE  |  |  |                                    |
| 20.                   | Uprava za katastar i državnu imovinu                          | DA  | NE  |  |  |                                    |
| 21.                   | Ministarstvo javne uprave – posebna organizaciona jedinica za | DA  | DA  | DA   | 4  | 4                                  |

<sup>15</sup> Poreska uprava je novim Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji iz 2024. godine uspostavila posebno Odjeljenje za unutrašnju reviziju

|                     |  |    |    |                  |   |   |
|---------------------|--|----|----|------------------|---|---|
|                     | unutrašnju reviziju informacionih sistema u upotrebi u javnom sektoru  |    |    |                  |   |   |
| 22.                 | Ministarstvo finansija – posebna organizaciona jedinica za unutrašnju reviziju fondova Evropske unije u javnom sektoru   | DA | DA | DA               | 4 | 3 |
| 23.                 | Ministarstvo poljoprivrede – posebna organizaciona jedinica za fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede <sup>16</sup> | DA | NE |                  |   |   |
| 24.                 | Ministarstvo evropskih poslova   | NE | DA | DA               | 3 | 0 |
| 25.                 | Univerzitet Crne Gore  | NE | DA | DA               | 3 | 1 |
| 26.                 | Crveni Krst Crne Gore  | NE | DA | DA               | 3 | 1 |
| 27.                 | Sudstvo  | NE | DA | DA               | 3 | 3 |
| 28.                 | Agencija za nacionalnu bezbjednost* <sup>17</sup>  | NE | DA | DA               | * | 2 |
| 29.                 | Skupština  | NE | DA | DA               | 3 | 2 |
| 30.                 | Državna revizorska institucija   | NE | DA | DA               | 3 | 1 |
| <b>LOKALNI NIVO</b> |  |    |    |                  |   |   |
| 1.                  | Glavni Grad Podgorica  | DA | DA | DA               | 5 | 3 |
| 2.                  | Prijestonica Cetinje   | DA | DA | DA               | 4 | 2 |
| 3.                  | Opština Bar  | DA | DA | DA               | 3 | 2 |
| 4.                  | Opština Berane   | DA | DA | DA               | 7 | 4 |
| 5.                  | Opština Bijelo Polje   | DA | DA | DA               | 3 | 3 |
| 6.                  | Opština Budva* <sup>18</sup>   | DA | DA | NE               | * | 0 |
| 7.                  | Opština Danilovgrad  | DA | DA | DA               | 5 | 4 |
| 8.                  | Opština Herceg Novi  | DA | DA | DA               | 3 | 2 |
| 9.                  | Opština Kotor  | DA | DA | DA               | 3 | 2 |
| 10.                 | Opština Nikšić   | DA | DA | DA <sup>19</sup> | 4 | 2 |

<sup>16</sup> Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji iz 2024. godine formiralo posebno Odjeljenje za reviziju fondova Evropske unije i drugih donatorskih sredstava u oblasti poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede

<sup>17</sup> Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji Agencije za nacionalnu bezbjednost nije dostupan zbog tajnosti podataka

<sup>18</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.

<sup>19</sup> Rukovodilac Službe za unutrašnju reviziju Opštine Nikšić tokom 2023. godine raskinuo radni odnos zbog prelaska u drugu instituciju



|     |                  |    |    |    |   |   |
|-----|------------------|----|----|----|---|---|
| 11. | Opština Plav     | DA | DA | NE | 3 | 0 |
| 12. | Opština Pljevlja | DA | DA | NE | 4 | 2 |
| 13. | Opština Rožaje   | DA | DA | DA | 4 | 2 |
| 14. | Opština Tivat    | DA | DA | DA | 4 | 2 |
| 15. | Opština Ulcinj   | DA | DA | DA | 4 | 1 |

**PRILOG 4.**  
**ANALIZA PODATAKA IZ GI-UR 2023.**

## Pitanja i odgovori GI-UR 2023

| Unutrašnja revizija je uspostavljena:   |      |          |
|---|------|----------|
|   | Broj | Procenat |
| Organizovanjem organizacione jedinice za unutrašnju reviziju u okviru subjekta, koja je neposredno odgovorna rukovodiocu subjekta | 34   | 43.04    |
| Obavljanjem unutrašnje revizije od strane jedinice za unutrašnju reviziju drugog subjekta   | 45   | 56.96    |
| <b>Ukupno</b>   | 79   | 100.00   |

| Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju je određen? |      |          |
|---|------|----------|
|   | Broj | Procenat |
| Da  | 33   | 97.06    |
| Ne  | 1    | 2.94     |
| <b>Ukupno</b>   | 34   | 100.00   |

| Sistematizovan broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju |                  |          |
|--|------------------|----------|
| Broj revizora  | Broj jedinica UR | Procenat |
| 3  | 19               | 47.50    |
| 4  | 16               | 40.00    |
| 5  | 3                | 7.50     |
| 6  | 1                | 2.50     |
| 7  | 1                | 2.50     |
| <b>Ukupno</b>  | 40               | 100.00   |

| Popunjen broj unutrašnjih revizora uključujući rukovodioca jedinice za unutrašnju reviziju |                  |          |
|--|------------------|----------|
| Broj revizora  | Broj jedinica UR | Procenat |
| 1  | 7                | 18.42    |
| 2  | 17               | 44.74    |
| 3+   | 14               | 36.84    |
| <b>Ukupno</b>  | 38               | 100.00   |

| <b>Rukovodilac subjekta i rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju potpisali su povelju unutrašnje revizije</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</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 33          | 100.00          |
| <b>Ne</b>  | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>  | 33          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori, osim metodologije rada unutrašnje revizije koriste i sopstveno dodatno metodološko uputstvo za obavljanje unutrašnje revizije</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 8           | 23.53           |
| <b>Ne</b>   | 26          | 76.47           |
| <b>Ukupno</b>   | 34          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori se pridržavaju načela i pravila Etičkog Kodeksa unutrašnjih revizora</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>Jedinica za unutrašnju reviziju je neposredno odgovorna rukovodiocu 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>Unutrašnji revizori obavljaju isključivo poslove unutrašnje revizije</b>            |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 32          | 94.12           |
| <b>Ne</b>  | 2           | 5.58            |
| <b>Ukupno</b>  | 34          | 100.00          |
| <b>Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa cjelokupnoj dokumentaciji</b> |             |                 |
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 45          | 100.00          |
| <b>Ne</b>  | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>  | 45          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa podacima i informacijama</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 45          | 100.00          |
| <b>Ne</b>   | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>   | 45          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocu subjekta</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 44          | 97.78           |
| <b>Ne</b>   | 1           | 2.22            |
| <b>Ukupno</b>   | 45          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa rukovodiocima i zaposlenima</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 45          | 100.00          |
| <b>Ne</b>  | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>  | 45          | 100.00          |

| <b>Unutrašnji revizori imaju neograničeno pravo pristupa sredstvima subjekta od značaja za sprovođenje revizije</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 45          | 100.00          |
| <b>Ne</b>   | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>   | 45          | 100.00          |

| <b>Rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju prisustvuje kolegijumima/sastancima višeg menadžmenta kada se rješavaju pitanja bitna za rad unutrašnje revizije</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 26          | 76.47           |
| <b>Ne</b>   | 8           | 23.53           |
| <b>Ukupno</b>   | 34          | 100.00          |

| <b>Konačni revizorski izvještaji dostavljaju se rukovodiocu subjekta sa predlogom plana aktivnosti za sprovođenje preporuka</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 44          | 100.00          |
| <b>Ne</b>   | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>   | 44          | 100.00          |

| <b>Utvrđen je strateški plan unutrašnje revizije</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 33          | 97.06           |
| <b>Ne</b>  | 1           | 2.94            |
| <b>Ukupno</b>  | 34          | 100.00          |

| <b>Izrađen je godišnji plan unutrašnje revizije na osnovu procjene rizika</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 30          | 90.91           |
| <b>Ne</b>   | 3           | 9.09            |
| <b>Ukupno</b>   | 33          | 100.00          |

| <b>Godišnji plan unutrašnje revizije izrađen je na osnovu strateškog plana unutrašnje revizije</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 30          | 100.00          |
| <b>Ne</b>  | 0           | 0.00            |
| <b>Ukupno</b>  | 30          | 100.00          |

| <b>Da li je bilo ograničenja u obuhvatu i resursima u postupku vršenja revizije</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 8           | 21.05           |
| <b>Ne</b>   | 30          | 78.95           |
| <b>Ukupno</b>   | 38          | 100.00          |

| <b>Za preporuke u revizorskim izvještajima jedinica za unutrašnju reviziju ima uspostavljenu bazu podataka za praćenje implementacije preporuka</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>Da li je rukovodilac jedinice za unutrašnju reviziju utvrdio Program obezbjeđenja i unaprijeđenja 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>   | 32          | 96.97           |
| <b>Ne</b>   | 1           | 3.03            |
| <b>Ukupno</b>   | 33          | 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>   | 30          | 90.91           |
| <b>Ne</b>   | 3           | 9.09            |
| <b>Ukupno</b>   | 33          | 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>   | 23          | 69.70           |
| <b>Ne</b>   | 10          | 30.30           |
| <b>Ukupno</b>   | 33          | 100.00          |

| <b>Da li se dokumentuje i čuva evidencija o sprovedenom ocjenjivanju</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 26          | 80.60           |
| <b>Ne</b>  | 5           | 19.40           |
| <b>Ukupno</b>  | 31          | 100.00          |

| <b>Da li je jedinica za unutrašnju reviziju bila predmet eksternog ocjenjivanja u poslednjih pet godina</b> |             |                 |
|---|-------------|-----------------|
|   | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>   | 0           | 0.00            |
| <b>Ne</b>   | 34          | 100.00          |
| <b>Ukupno</b>   | 34          | 100.00          |

| <b>Da li je vršeno sagledavanje kvaliteta jedinice za unutrašnju reviziju od strane Direktorata za centralnu harmonizaciju u poslednjih pet godina</b> |             |                 |
|--|-------------|-----------------|
|  | <b>Broj</b> | <b>Procenat</b> |
| <b>Da</b>  | 8           | 24.24           |
| <b>Ne</b>  | 25          | 75.76           |
| <b>Ukupno</b>  | 33          | 100.00          |