

## METODOLOGIJA ZA SAMOOCJENU UNUTRAŠNJE KONTROLE U SUBJEKTIMA JAVNOG SEKTORA

### 1.1 UVOD

Kako bi se obezbijedilo dobro upravljanje u subjektima javnog sektora rukovodiocima su neophodne povratne informacije o efektivnosti unutrašnje kontrole.

Unutrašnja kontrola se prati kako bi se ocijenilo da li je, u periodu za koji se posmatra, svih pet komponenti unutrašnje kontrole uspostavljeno i da li su u funkciji ostvarenja ciljeva subjekta. Cilj praćenja nije samo usklađenost sa uspostavljenim regulatornim okvirom, već bi fokus trebalo da bude i na funkcionisanju unutrašnje kontrole i jačanju efektivnosti i efikasnosti subjekata javnog sektora u postizanju ciljeva.

Svi u subjektu su, u određenoj mjeri, odgovorni za praćenje unutrašnje kontrole. Nivo odgovornosti zavisi od položaja koji zaposleni ima u subjektu. Veoma je važno da se zaposleni podstiču da budu proaktivni i da nastoje da prepoznaju nedostatke unutrašnje kontrole i daju preporuke za eventualna unapređenja.

Praćenje unutrašnje kontrole obavlja se kontinuiranom i/ili periodičnom ocjenom.

**Kontinuirana ocjena unutrašnje kontrole** odvija se tokom samog poslovanja i predstavlja dio redovnih aktivnosti upravljanja i nadzora od strane kompetentnih rukovodilaca. Kontinuirane ocjene se sprovode u cilju dobijanja blagovremenih informacija o funkcionisanju unutrašnje kontrole na svim nivoima.

**Periodična ocjena unutrašnje kontrole** uključuje samoocjenu unutrašnje kontrole, ocjenu revizije ili drugi oblik nezavisne ocjene.

Prednost praćenja prvenstveno leži u bržem otkrivanju nedostataka ili nepravilnosti i smanjenju troškova neefikasne prakse u subjektu. Ukoliko se identifikuju i blagovremeno isprave problemi, cio sistem unutrašnjih kontrola može biti unaprijeđen.

Cilj metodologije je da pruži smjernice za sprovođenje samoocjene unutrašnje kontrole na strukturiran i proaktivan način.

### 1.2 SAMOOCJENA

Samoocjena unutrašnje kontrole sprovodi se kako bi se ocijenilo trenutno stanje i utvrdio nivo razvoja unutrašnje kontrole u subjektu. Takođe, samoocjena predstavlja važan alat za dobijanje povratnih informacija o potencijalnim slabostima i rizicima u funkcionisanju unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora.

Prednosti samoocjene su:

- povećana svijest rukovodilaca i zaposlenih o ulozi i značaju unutrašnje kontrole u postizanju ciljeva subjekta;
- jačanje odgovornosti rukovodilaca i zaposlenih za sprovođenje unutrašnje kontrole;
- motivacija zaposlenih da sprovode unutrašnju kontrolu i stalno je unapređuju s dužnom pažnjom;
- orijentisanost na budućnost, s obzirom da se samoocjenom otkrivaju slabosti i potencijalni budući rizici;
- prevencija grešaka, nepravilnosti i prevara;
- produktivnije je sredstvo za ocjenu »mekih« kontrola;
- pruža uvid u ostvaren napredak u odnosu na prethodni period.

Svaki subjekat javnog sektora je obavezan da vrši samoocjenu unutrašnje kontrole. Samoocjenu je potrebno vršiti u zavisnosti od ozbiljnosti rizika, odgovora na rizik i rezultata kontinuiranog praćenja, a najmanje jednom godišnje.

Samoocjena predstavlja osnovu za izradu plana za unapređenje unutrašnje kontrole i popunjavanje godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole.

#### 1.2 .1 POPUNJAVANJE UPITNIKA O SAMOOCJENI

Samoocjena unutrašnje kontrole vrši se popunjavanjem upitnika datom na Obrascu 1 Aneks 1.

Upitnik za samoocjenu unutrašnje kontrole je grupisan u pet oblasti u skladu sa okvirom za unutrašnju kontrolu, i to:

- 1) kontrolno okruženje;
- 2) procjena i upravljanje rizicima;
- 3) kontrolne aktivnosti;
- 4) informacije i komunikacija; i
- 5) praćenje.

Pitanja u upitniku za samoocjenu su kombinacija zatvorenih i otvorenih pitanja.

Na zatvorena pitanja moguće je odgovoriti sa „DA“ ili „NE“, kao i zaokruživanjem jednog od ponuđenih odgovora.

Za sve odgovore neophodno je obezbijediti izvore koji potvrđuju date odgovore, kako bi se omogućila provjera revizorskog traga.

Svaku oblast popunjava lice odgovorno za tu oblast (lice/tijelo za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole, lice/tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima, lice za prijem prijava na sumnje na nepravilnosti i prevare, rukovodioci organizacionih jedinica) u saradnji sa licima odgovornim za pojedine oblasti (npr. ljudski resursi, finansije, IT i sl.).

Nakon sprovedene samoocjene unutrašnje kontrole, upitnik za samoocjenu se dostavlja licu/tijelu odgovornom za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole, koje vrši pregled odgovora i utvrđuje konačane odgovore na nivou subjekta.

Konačan odgovor na zatvorena pitanja na koja rukovodioci organizacionih jedinica odgovaraju sa „DA“ ili „NE“ utvrđuje na evaluacijom dostavljenih odgovora na sljedeći način:

| Procenat odgovora „DA“ na određeno pitanje u upitniku za samoocjenu unutrašnje kontrole | Konačan odgovor na pitanje na nivou subjekta |
|---|--|
| 0% - 34,99%   | NE   |
| 35% - 69,99%  | DJELIMIČNO                                   |
| 70% - 100%  | DA   |

Primjer evaluacije odgovora na zatvoreno pitanje:

| <p>Pitanje: Da ste utvrdili indikatore kao osnovu za mjerenje nivoa ispunjenosti ciljeva?</p> <p>Rukovodioci organizacionih jedinica mogu dostaviti sljedeće odgovore:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>ROJ 1</th> <th>ROJ 2</th> <th>ROJ 3</th> <th>ROJ 4</th> <th>ROJ 5</th> <th>ROJ 6</th> <th>ROJ 7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DA</td> <td>NE</td> <td>DA</td> <td>DA</td> <td>DA</td> <td>DA</td> <td>-</td> </tr> </tbody> </table> <p>Evaluacija odgovora vrši se utvrđivanjem odgovora „DA“ u odnosu na ukupan broj datih odgovora. U ovom primjeru, pet organizacionih jedinica je odgovorilo sa „DA“ (83%), jedna organizaciona jedinica je odgovorila sa „NE“ (17%), dok jedna organizaciona jedinica nije dostavila samoocjenu. Prema tabeli za evaluaciju, ako se procenat odgovora „DA“ kreće između 70% i 100%, konačan odgovor na to pitanje je „DA“. S obzirom na to da je u ovom primjeru procenat odgovora „DA“ 83%, konačan odgovor na ovo pitanje je „DA“.</p> |       |       |       |       |       |       | ROJ 1 | ROJ 2 | ROJ 3 | ROJ 4 | ROJ 5 | ROJ 6 | ROJ 7 | DA | NE | DA | DA | DA | DA | - |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|----|----|----|----|---|
| ROJ 1  | ROJ 2 | ROJ 3 | ROJ 4 | ROJ 5 | ROJ 6 | ROJ 7 |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |    |    |   |
| DA   | NE    | DA    | DA    | DA    | DA    | -     |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |    |    |    |   |

Evaluacija zatvorenih pitanja sa mogućnošću izbora više odgovora (pitanja na zaokruživanje) vrši se na isti način kao i evaluacija zatvorenih pitanja na koje rukovodioci organizacionih jedinica daju odgovore.

Primjer evaluacije odgovora na zatvoreno pitanje sa mogućnošću izbora više odgovora:

| <p>Pitanje: Da li se preduzimaju mjere u slučaju da se ne realizuju utvrđeni ciljevi?</p> <p>a) DA, utvrđuje se odgovornost za nerealizaciju utvrđenih ciljeva<br/> b) DA, donosi se akcioni plan<br/> c) DA, pokreće se disciplinski postupak<br/> d) DA, drugo navedite: _____<br/> e) NE.</p> <p>Rukovodioci organizacionih jedinica mogu dostaviti sljedeće odgovore:</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>ROJ 1</th> <th>ROJ 2</th> <th>ROJ 3</th> <th>ROJ 4</th> <th>ROJ 5</th> <th>ROJ 6</th> <th>ROJ 7</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a)</td> <td>✓</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>b)</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>c)</td> <td>✓</td> <td></td> <td>✓</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>d)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>e)</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> <td>✓</td> </tr> </tbody> </table> <p>Evaluacija odgovora vrši se vrednovanjem samo jednog odgovora „DA“ na nivou organizacione jedinice, iako mogu postupati na različite načine. U ovom primjeru su tri organizacione jedinice odgovorile sa DA (43%), iako postupaju na različite načine, dok su četiri organizacione jedinice odgovorile sa NE (57%). Prema tabeli za evaluaciju ako se procenat odgovora „DA“ nalazi u rasponu od 35% - 69,99%, konačan odgovor na to pitanje je „DJELIMIČNO“. S obzirom na to da je u ovom primjeru procenat odgovora „DA“ 43%, konačan odgovor na ovo pitanje je „DJELIMIČNO“.</p> |       |       |       |       |       |       |       |  | ROJ 1 | ROJ 2 | ROJ 3 | ROJ 4 | ROJ 5 | ROJ 6 | ROJ 7 | a) | ✓ |  | ✓ |  |  |  |  | b) |  | ✓ |  |  |  |  |  | c) | ✓ |  | ✓ |  |  |  |  | d) |  |  |  |  |  |  |  | e) |  |  |  | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|---|--|---|--|--|--|--|----|--|---|--|--|--|--|--|----|---|--|---|--|--|--|--|----|--|--|--|--|--|--|--|----|--|--|--|---|---|---|---|
|  | ROJ 1 | ROJ 2 | ROJ 3 | ROJ 4 | ROJ 5 | ROJ 6 | ROJ 7 |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |
| a)   | ✓     |       | ✓     |       |       |       |       |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |
| b)   |       | ✓     |       |       |       |       |       |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |
| c)   | ✓     |       | ✓     |       |       |       |       |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |
| d)   |       |       |       |       |       |       |       |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |
| e)   |       |       |       | ✓     | ✓     | ✓     | ✓     |  |       |       |       |       |       |       |       |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |   |  |  |  |  |  |    |   |  |   |  |  |  |  |    |  |  |  |  |  |  |  |    |  |  |  |   |   |   |   |

Napominjemo da se evaluacija odgovora na pojedina pitanja vrši u odnosu na broj organizacionih jedinica koje su dostavile samoocjenu, a ne na ukupan broj organizacionih jedinica u subjektu.

Nakon sprovedne evaluacije, dobijaju se konačni odgovori na nivou subjekta, koji predstavljaju osnov za utvrđivanje nivoa razvoja unutrašnje kontrole u subjektu, kao i za popunjavanje upitnika iz godišnjeg izvještaja o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole.

### 1.2.3 UTVRĐIVANJE NIVOVA RAZVOJA

Utvrđivanje nivoa razvoja unutrašnje kontrole sprovodi se kako bi se utvrdilo trenutno stanje unutrašnjih kontrola u subjektu i preduzele aktivnosti na unapređenju uočenih slabosti u funkcionisanju unutrašnje kontrole u subjektima javnog sektora.

Nivo razvoja utvrđuje se vrednovanjem, odnosno sabiranjem isključivo konačnih odgovora „DA“ na zatvorena pitanja.

Rukovodilac subjekta uzimajući u obzir dobijeni rezultat, daje ocjenu trenutnog nivoa razvoja unutrašnje kontrole u subjektu na osnovu sljedećih kriterijuma:

| NIVO RAZVOJA                 | Procenat odgovora „DA“ u odnosu na ukupan broj datih odgovora |
|------------------------------|---|
| <b>Neformalan (ad - hoc)</b> | 0-34,99%  |
| <b>Osnovni</b>               | 35-49,99%   |
| <b>Formalizovani</b>         | 50-69,99%   |
| <b>Integrisani</b>           | 70-84,99%   |
| <b>Razvijeni</b>             | 85-100%   |

Detaljan opis nivoa razvoja unutrašnje kontrole dat je na Obrascu 1 Aneks 4.

### 1.3 DRUGI PRISTUPI SAMOOCJENI UNUTRAŠNJE KONTROLE

Subjekti u javnom sektoru mogu koristiti i dodatne upitnike<sup>1</sup>, radi obezbjeđivanja sveobuhvatnije i objektivnije ocjene stanja unutrašnje kontrole.

Takođe, subjekti javnog sektora mogu sprovesti ankete među zaposlenima o funkcionisanju sistema unutrašnjih kontrola. Anketa se može sprovesti u pisanoj ili elektronskoj formi (uz korišćenje dostupnih i besplatnih alata), uz obavezu obezbjeđivanja anonimnosti i pouzdanosti podataka.

Rezultati ankete, mogu ukazati na dodatne aktivnosti koje je potrebno sprovesti radi unapređenja sistema unutrašnjih kontrola i koje treba da budu sastavni dio plana za unapređenje unutrašnje kontrole.

Primjer ankete dat je na Obrascu 1 Aneks 5.

### 1.4 POPUNJAVANJE GODIŠNJEG IZVJEŠTAJA O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJE KONTROLE

Lice/tijelo odgovorno za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole popunjava godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, na osnovu konačnih odgovora iz upitnika o samoocjeni unutrašnje kontrole.

Radi validnosti i tačnosti izvještaja, neophodno je da najmanje 80% rukovodilaca organizacionih jedinica dostavi odgovore na pitanja iz upitnika o samoocjeni.

Odgovori na pitanja koja daju lica odgovorna za koordinaciju unutrašnje kontrole i upravljanja rizicima, kao i lica za prijem prijava na sumnje na nepravilnosti i prevare se ne konsoliduju. Njihovi odgovori, zajedno sa dokazima koji ih potvrđuju, direktno se prenose u godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole, pri čemu odgovori mogu biti „DA“ ili „NE“.

Kod zatvorenih pitanja sa mogućnošću zaokruživanja više odgovora svi zaokruženi odgovori se prenose u godišnji izvještaj o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole.

### 1.5 PLAN ZA UNAPREĐENJE UNUTRAŠNJE KONTROLE

Na osnovu rezultata sprovedene samoocjene unutrašnje kontrole, rukovodioci organizacionih jedinica pripremaju plan za unapređenje unutrašnje kontrole (u daljem tekstu: Plan) na nivou organizacione jedinice. Primjer Plana dat je na Obrascu 1 Aneks 2.

<sup>1</sup> [Guidelines for assessing the quality of internal control systems | SIGMA](#)

Planom se predviđaju aktivnosti koje treba preduzeti radi otklanjanja svake identifikovane slabosti tokom sprovedene samoocjene, kao i slabosti uočene od strane drugih pružalaca usluga uvjeravanja (unutrašnje revizije, eksterne revizije, Državne revizorske institucije...) i zaposlenih.

Plan sadrži:

- obrazloženje o razlozima donošenja i očekivanja od implementacije ili unapređenja unutrašnje kontrole,
- uočene slabosti,
- predložene aktivnosti za otklanjanje utvrđenih slabosti,
- potrebne resurse
- odgovorne osobe, i
- rokove za sprovođenje utvrđene aktivnosti.

Rukovodioci organizacionih jedinica dostavljaju Plan licu/tijelu za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole, koje vrši pregled i objedinjava planove organizacionih jedinica u Plan za unapređenje unutrašnje kontrole subjekta.

Sastavni dio ovog Plana je i plan unapređenja upravljanja rizicima koji priprema lice/tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u skladu sa Metodologijom za upravljanje rizicima u subjektima javnog sektora.

Osim aktivnosti predviđenih od strane rukovodilaca organizacionih jedinica Plan treba da sadrži i druge aktivnosti koje su prepoznate kao neophodne za otklanjanje uočenih slabosti od strane lica/tijela za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole, lica za prijem prijava o sumnjama na nepravilnosti i prevare, kao i organa upravljanja, odnosno rukovodioca subjekta i drugih zaposlenih.

Plan za unapređenje unutrašnje kontrole donosi rukovodilac subjekta.

Periodičnost i način izvještavanja o realizaciji predloženih aktivnosti definiše se samim Planom, a najmanje jednom godišnje.

Primjer izvještaja o realizaciji predloženih aktivnosti dat je na Obrascu 1 Aneks 3.

## OBRAZAC 1

## GODIŠNJI IZVJEŠTAJ O AKTIVNOSTIMA NA SPROVOĐENJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJE KONTROLE ZA \_\_\_\_ GODINU

## OPŠTI PODACI U SUBJEKTU

| Pitanje  | Odgovor |
|--|---------|
| Naziv subjekta   |         |
| Ime i prezime rukovodioca subjekta   |         |
| Ime i prezime lica odgovornog/ih za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole   |         |
| Naziv radnog mjesta lica odgovornog/ih za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole   |         |
| Datum imenovanja lica odgovornog/ih za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole  |         |
| Kontakt telefon i e-mail lica odgovornog/ih za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole  |         |
| Ime i prezime lica odgovornog/ih za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu   |         |
| Naziv radnog mjesta lica odgovornog/ih za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu   |         |
| Datum imenovanja lica odgovornog/ih za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu  |         |
| Kontakt telefon i e-mail lica odgovornog/ih za koordinaciju procesa upravljanja rizicima u subjektu  |         |
| Iznos budžeta za godinu izvještavanja  | €       |
| Navedite procenat dospjelih, a neplaćenih obaveza za godinu izvještavanja.   |         |
| Navedite ključni razlog zbog čega se stvaraju obaveze veće od planiranih:<br>a) neprovjeravanje raspoloživih sredstava prije stvaranja obaveze<br>b) ne postoje jasno utvrđena ovlašćenja za stvaranje obaveza<br>c) drugo, navedite _____ |         |

|   |  |
|---|--|
| <p>Navedite broj zaposlenih:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>a) utvrđen Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji _____</li><li>b) na dan 1. januar za godinu izvještavanja _____</li><li>c) na dan 31. decembar za godinu izvještavanja _____ ?</li></ul> | <p>Molimo vas za objašnjenje ukoliko je razlika veća od 10%.</p> |
| <p>Navedite procenat rukovodilaca organizacionih jedinica koji su sproveli samoocjenu unutrašnje kontrole.</p>  |  |

**UPITNIK O SPROVEDENIM AKTIVNOSTIMA NA USPOSTAVLJANJU I UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA I UNUTRAŠNJE KONTROLE  
KONTROLNO OKRUŽENJE**

| Pitanja                                    | DA  | DJELI-MIČNO | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore |
|--|---|-------------|----|---------------------------------------|
| <b>Načelo: Organizaciona kultura</b>       |   |             |    |                                       |
| 1.   | Da li imate definisanu misiju i viziju subjekta?  |             |    | Navedite link gdje se mogu pronaći.   |
| 2.   | Da li su utvrđena očekivana, kao i neprihvatljiva pravila ponašanja?  |             |    |                                       |
| 3.   | Da li su zaposleni upoznati sa pravilima ponašanja?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, na oglasnoj tabli<br>d) DA, drugo navedite: _____<br>e) NE.                         |             |    |                                       |
| 4.   | Da li je uspostavljen sistem za prijavljivanje i procesuiranje u slučaju kršenja pravila ponašanja u subjektu?  |             |    |                                       |
| 5.   | Da li postoji dokumentovani trag da su zaposleni upoznati sa internim pravilima?  |             |    |                                       |
| <b>Načelo: Upravljanje nepravilnostima</b> |   |             |    |                                       |
| 6.   | Da li su zaposleni informisani kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti i prevare u subjektu?   |             |    |                                       |
| 7.   | Da li je postupak upravljanja nepravilnostima uređen internim pravilom (imenovano lice, propisani koraci u slučaju prijavljenih sumnji na nepravilnosti i prevare,...)?               |             |    |                                       |
| 8.   | Da li su zaposleni upoznati sa internim pravilom kojim se uređuje postupak upravljanja nepravilnostima?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, drugo navedite: _____<br>d) NE. |             |    |                                       |
| 9.   | Da li je uspostavljena alternativna linija za prijavljivanje sumnji na nepravilnosti i prevare, u slučajevima kad redovne linije za prijavljivanje ne funkcionišu?                    |             |    |                                       |

|      |  |  |  |  |                           |
|------|--|--|--|--|---------------------------|
| 10.  | Da li se vodi evidencija o primljenim prijavama o sumnjama na nepravilnosti i prevare?   |  |  |  |                           |
| 11.  | Da li je u godini izvještavanja bilo prijava o sumnjama na nepravilnosti ili prevare?<br><br>Ukoliko je dogovor NE, pređite na pitanje broj 12.  |  |  |  |                           |
| 11.1 | Navedite koliko je podnešeno prijava u godini izvještavanja.   |  |  |  |                           |
| 11.2 | Navedite procenat anonimnih prijava u odnosu na ukupan broj podnijetih prijava o sumnjama na nepravilnosti i prevare.  |  |  |  |                           |
| 11.3 | Koje vrste <sup>2</sup> nepravilnosti su najčešće prijavljivane u godini izvještavanja?  |  |  |  |                           |
| 11.4 | Koji su najčešći izvori otkrivanja nepravilnosti i prevare:<br>a) unutrašnja revizija<br>b) zaposleni<br>c) eksterna revizija<br>d) eksterne zainteresovane strane<br>e) drugo, navedite: _____?                       |  |  |  |                           |
| 11.5 | Koliko je prijava podnijetih u godini izvještavanja:<br>a) riješeno u subjektu _____<br>b) proslijeđeno na dalje postupanje drugom organu _____<br>c) ocijenjeno kao neosnovano _____<br>d) u postupku provjere _____? |  |  |  |                           |
| 11.6 | Koliko je prijava iz prethodnih godina riješeno u godini izvještavanja?  |  |  |  |                           |
| 12.  | Da li je licima koja prijavljuju sumnje na nepravilnosti i prevare obezbijeđen adekvatan nivo anonimnosti i zaštite?   |  |  |  |                           |
| 13.  | Da li se lice koje je prijavilo nepravilnost ili prevaru informiše o ishodu postupka?  |  |  |  |                           |
| 14.  | Da li ste prepoznali uzroke zbog kojih zaposleni ne prijavljuju nepravilnosti ili prevare?   |  |  |  | Navedite najčešće uzroke. |

<sup>2</sup> Ugovorne – nepoštovanje ugovorenih obaveza  
 Finansijske – nenamjensko korišćenje sredstava  
 Pravne i regulatorne – neusklađenost sa važećim propisima i internim aktima

| Načelo: Nadzor   |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| 15.  | Da li se vrši nadzor nad aktivnostima iz nadležnosti organizacionih jedinica?<br>a) DA, nad sprovođenjem strategije<br>b) DA, nad ostvarenjem ciljeva i utvrđenog učinka<br>c) DA, nad ostvarenjem godišnjih planova<br>d) DA, nad upotrebom resursa<br>e) DA, nad usklađenošću<br>f) DA, nad razvojem i implementacijom upravljanja rizicima<br>g) DA, nad razvojem i sprovođenjem unutrašnje kontrole<br>h) NE. |  |  |  |  |
| 16.  | Da li je utvrđena forma i učestalost izvještavanja iz pitanja broj 15?  |  |  |  |  |
| 17.  | Da li je u subjektu formiran poseban odbor ili tijelo za vršenje nadzora u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru?   |  |  |  |  |
| Na pitanja u ovom dijelu odgovaraju ministarstva   |   |  |  |  |  |
| 18.  | Da li ministarstvo vrši nadzor nad drugim subjektima?   |  |  |  | Navedite subjekte nad kojima ministarstvo vrši nadzor.<br>Subjekt:<br>Subjekt:<br>Subjekt: |
| 19.  | Da li se organu uprave nad čijim radom se vrši nadzor daju dokumentovane smjernice za rad u skladu sa Zakonom o državnoj upravi?  |  |  |  |  |
| 20.  | Da li se prati da li se implementiraju date smjernice?  |  |  |  | Pojasniti na koji način.   |
| 21.  | Da li se razmatraju godišnji izvještaji o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole organa uprave nad kojima ministarstvo vrši nadzor?  |  |  |  | Ukoliko je odgovor DA, navedite ko ih razmatra.  |
| Na pitanja u ovom dijelu odgovaraju organi uprave nad čijim radom nadzor vrši ministarstvo |   |  |  |  |  |
| 22.  | Da li od ministarstva dobijate dokumentovane smjernice za rad u skladu sa Zakonom o državnoj upravi?  |  |  |  |  |
| 23.  | Da li su zahtjevi za informacijama od strane ministarstva koje nad vašim subjektom vrši nadzor dovoljno jasni?  |  |  |  |  |

|  |   |  |  |  |  |
|--|---|--|--|--|--|
| 24.  | Da li dobijate povratne informacije na izvještaje koje pripremate za ministarstvo koje nad vašim subjektom vrši nadzor?   |  |  |  |  |
| <b>Na pitanja u ovom dijelu odgovaraju jedinice lokalne samouprave</b> |   |  |  |  |  |
| 25.  | Da li je utvrđeno koja organizaciona jedinica vrši nadzor nad pravnim licima u kojima je jedinica lokalne samouprave osnivač ili ima većinski vlasnički udio?   |  |  |  | Navedite broj pravnih lica nad kojima vršite nadzor_____   |
| 26.  | Da li se razmatraju godišnji izvještaji o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole pravnih lica nad kojima vršite nadzor?  |  |  |  | Ukoliko je odgovor DA, navedite ko ih razmatra.  |
| <b>Načelo: Ciljevi</b>   |   |  |  |  |  |
| 27.  | Da li su utvrđeni strateški ciljevi subjekta?   |  |  |  | Navedite u kojim strateškim dokumentima su definisani strateški ciljevi subjekta i period obuhvaćen strategijom. |
| 28.  | Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima subjekta?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, drugo navedite: _____<br>d) NE.   |  |  |  |  |
| 29.  | Da li su utvrđeni operativni ciljevi za godinu izvještavanja?   |  |  |  | Navedite u kojim dokumentima su definisani operativni ciljevi za godinu izvještavanja.                           |
| 30.  | Da li je utvrđeno ko je odgovoran za realizaciju operativnih ciljeva?   |  |  |  | Navedite u kojim dokumentima su utvrđene dužnosti za realizaciju operativnih ciljeva.                            |
| 31.  | Da li ste utvrdili indikatore, kao osnovu za mjerenje nivoa ispunjenosti ciljeva?   |  |  |  |  |
| 32.  | Da li postoji dokumentovani trag da se ciljevi koriste kao osnova za raspodjelu resursa?  |  |  |  |  |
| 33.  | Da li se preduzimaju mjere u slučaju da se ne realizuju utvrđeni ciljevi?<br>a) DA, utvrđuje se odgovornost za nerealizaciju utvrđenih ciljeva<br>b) DA, donosi se akcioni plan<br>c) DA, pokreće se disciplinski postupak<br>d) DA, drugo navedite _____<br>e) NE. |  |  |  |  |

| Načelo: Ovlaštenja, dužnosti i odgovornosti |   |  |  |  |  |
|---|---|--|--|--|--|
| 34.   | Da li imate razvijenu RASCI matricu?  |  |  |  | Ukoliko imate neki drugi alat za utvrđivanje dužnosti za zaposlene, navedite koji. |
| 35.   | Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju <b>pisana ovlaštenja da samostalno:</b><br>a) DA, donose odluke<br>b) DA, upravljaju finansijskim sredstvima u okviru budžeta koji su im dodijeljeni<br>c) DA, upravljaju ljudskim resursima iz njihove nadležnosti<br>d) DA, potpisuju akta iz nadležnosti organizacione jedinice<br>e) NE.<br><br>Ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje broj 36.  |  |  |  | Navedite broj rješenja.  |
| 35.1  | Da li su ispunjeni sljedeći preduslovi prilikom prenošenja ovlaštenja:<br>a) definisani su očekivani rezultati i učinak<br>b) ovlaštenje odgovara nivou dužnosti, što uključuje samostalnost u planiranju i realizaciji planova, kao i upravljanje dodijeljenim resursima<br>c) utvrđen je vremenski period na koji se odnosi ovlaštenje<br>d) utvrđena su ograničenja i pragovi ovlaštenja za donošenje odluka i odobravanje plaćanja<br>e) utvrđen je način i učestalost izvještavanja o realizaciji prenijetih dužnosti i ciljeva? |  |  |  |  |
| 36.   | Da li još neko u subjektu ima ovlaštenja za stvaranje obaveza, osim rukovodioca subjekta?   |  |  |  |  |
| Načelo: Ljudski resursi                     |   |  |  |  |  |
| 37.   | Da li je strategija upravljanja ljudskim resursima definisana:<br>a) DA, posebnim aktom<br>b) DA, u okviru drugog strateškog dokumenta<br>c) NE.  |  |  |  | Navedite link gdje se mogu pronaći.  |
| 38.   | Da li vršite analizu radnog opterećenja zaposlenih, u cilju adekvatnog raspoređivanja poslova i realizacije ciljeva?  |  |  |  | Navedite datum posljednje urađene analize.   |
| 39.   | Da li se dovoljno prati i analizira fluktuacija zaposlenih?   |  |  |  | Navedite procenat fluktuacije zaposlenih u izvještajnom periodu.                   |
| 40.   | Da li imate plan obuka za godinu izvještavanja i da li je on pripremljen na osnovu analize vještina zaposlenih i planiranih budućih potreba?  |  |  |  |  |
| 41.   | Navedite procenat rukovodilaca koji su pohađali obuke o vještinama upravljanja i rukovođenja.   |  |  |  |  |
| 42.   | Da li se mjeri učinak zaposlenih u odnosu na utvrđene ciljeve?  |  |  |  |  |

|     |  |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|
| 43. | Da li su rukovodioci organizacionih jedinica definisali planove zamjene za ključne uloge kako bi se obezbijedio kontinuitet rada subjekta? |  |  |  |  |
|-----|--|--|--|--|--|

### PROCJENA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

|     | Pitanja  | DA | DJELI-MIČNO | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore   |
|-----|--|----|-------------|----|---|
| 44. | Da li je donijeta politika/e upravljanja rizicima?   |    |             |    | Ukoliko su donijete politike za različite kategorije rizika, navedite za koje.  |
| 45. | Da li je donijeto interno pravilo za upravljanje rizicima kojim je uređen proces upravljanja rizicima (jedinствена metodologija za sve organizacione jedinice, izvještavanje, učestalost)? |    |             |    |   |
| 46. | Da li u subjektu postoji registar rizika?  |    |             |    | Ukoliko imate registre rizika po kategorijama navedite ih.  |
| 47. | Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u procjenu rizika (identifikaciju, analizu i procjenu ozbiljnosti rizika)?  |    |             |    |   |
| 48. | Da li postoji dokumentovana analiza rizika u skladu sa Metodologijom za upravljanje rizicima u subjektima javnog sektora?  |    |             |    |   |
| 49. | Navedite procenat identifikovanih i procijenjenih rizika za:<br>a) strateške ciljeve _____<br>b) operativne ciljeve _____.   |    |             |    |   |
| 50. | Da li je procjena rizika od prevare sastavni dio redovnog procesa procjene rizika?   |    |             |    |   |
| 51. | Da li imate plan tretmana rizika koji sadrži elemente propisane Metodologijom za upravljanje rizicima u subjektima javnog sektora?   |    |             |    |   |
| 52. | Da li su odgovori na rizik u skladu sa usvojenom politikom upravljanja rizicima i internim pravilom za upravljanje rizicima?   |    |             |    |   |
| 53. | Da li se registar rizika redovno ažurira?  |    |             |    | Ukoliko je odgovor DA, navedite koliko često?<br>Ukoliko imate registre rizika po kategorijama navedite datum ažuriranja za svaku kategoriju. |

|     |  |  |  |  |   |
|-----|--|--|--|--|---|
|     |  |  |  |  | U slučaju da je usvojeni registar rizika stariji od 2 godine, navedite razloge zašto nije ažuriran.               |
| 54. | Da li se pripremaju izvještaji za različite zainteresovane strane o identifikovanim rizicima, sprovođenju i efektivnosti mjera za ublažavanje rizika i njihovom ostvarenju (incidentima)?  |  |  |  | Navedite koje izvještaje o rizicima pripremate i kojim zainteresovanim stranama dostavljate konkretne izvještaje? |
| 55. | Da li su zaposleni prisustvovali obukama u oblasti upravljanja rizicima u izvještajnom periodu?  |  |  |  | Navedite broj zaposlenih i broj rukovodilaca koji su prisustvovali obukama.                                       |
| 56. | Da li imate plan koji obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena u eksternom okruženju (promjena regulative, tržišne promjene...), odnosno u subjektu (promjene rukovodstva, organizacione strukture, sajber napadi...)?                        |  |  |  |   |
| 57. | Da li se prilikom strateškog planiranja razmatraju informacije o rizicima?   |  |  |  |   |
| 58. | Da li se u svakodnevnom upravljanju razmatraju informacije u vezi sa rizicima?<br>a) DA, registar rizika<br>b) DA, portfolio pregled<br>c) DA, izvještaj o incidentima (ostvarenim rizicima)<br>d) DA, izvještaj o realizaciji plana tretmana rizika<br>e) NE. |  |  |  |   |
| 59. | Da li se sprovode preventivne mjere kako bi se spriječio sukob interesa u subjektu?<br>a) DA, upućuju se zaposleni na obuke<br>b) DA, potpisuje se izjava o sukobu interesa<br>c) DA, vrši se procjena rizika<br>d) DA, drugo, navedite: _____<br>e) NE.       |  |  |  |   |
| 60. | Da li su se u godini izvještavanja ostvarili rizici koje ste morali hitno da riješite u subjektu?  |  |  |  | Navedite rizike, kako su procijenjeni i ko je odgovoran za njih (zvanje).   |

**KONTROLNE AKTIVNOSTI**

| Pitanja   |  | DA | DJELI-MIČNO | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
|---|--|----|-------------|----|--|
| <b>Načelo: Aktivnosti za ublažavanje rizika</b> |  |    |             |    |  |
| 61.   | Da li su mapirani ključni procesi kao osnova za izradu internih pravila?   |    |             |    |  |
| 62.   | Da li ste donijeli interna pravila za ključne poslovne procese?  |    |             |    |  |
| 63.   | Da li se donijeta interna pravila primjenjuju u praksi?  |    |             |    | Ukoliko je odgovor NE, navedite razloge zbog kojih se ne primjenjuju.                                |
| 64.   | Da li u subjektu postoje kontrolne aktivnosti koje se sprovode, iako nijesu propisane internim pravilima?  |    |             |    | Ukoliko je odgovor DA, navedite koje.  |
| 65.   | Da li je obezbijeđen sistem dvojnog potpisa, kako bi se spriječilo da jedno lice ovjerava tačnost i odobrava transakcije?  |    |             |    |  |
| 66.   | Da li su definisani postupci i pravila koji obezbjeđuju da samo ovlašćene osobe mogu pristupiti materijalnim, finansijskim i drugim resursima, uključujući i pristup određenim aplikacijama i bazama podataka?   |    |             |    |  |
| 67.   | Da li su definisani uslovi, način i postupanje u slučajevima objektivne nemogućnosti sprovođenja definisanih aktivnosti, uz jasan način odobrenja takvih izuzetaka (npr. u slučaju da nije moguće adekvatno razdvajanje dužnosti uspostavljen je alternativni kontrolni mehanizam - pojačan nadzor i sl.)? |    |             |    |  |
| 68.   | Da li se kontrolne aktivnosti periodično preispituju i po potrebi redizajniraju?   |    |             |    | Navedite koje su kontrolne aktivnosti, odnosno interna pravila ažurirana tokom izvještajnog perioda. |
| 69.   | Da li su aktivnosti, događaji i promjene u procesima dokumentovani, odnosno da li postoji revizorski trag?   |    |             |    |  |

### INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA

| Pitanja  | DA | DJELI-<br>MIČNO | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore |
|--|----|-----------------|----|---------------------------------------|
| <b>Načelo: Interna i eksterna komunikacija</b> |    |                 |    |                                       |
| 70.  |    |                 |    |                                       |
| 71.  |    |                 |    |                                       |
| 72.  |    |                 |    |                                       |
| 73.  |    |                 |    |                                       |
| 74.  |    |                 |    |                                       |
| 75.  |    |                 |    |                                       |

70. Da li su zahtjevi za informacijama jasno definisani (na relevantnom nivou i potrebnoj specifičnosti)?

71. Da li se na nivou organizacionih jedinica vode zapisnici sa sastanaka sa zainteresovanim stranama?

72. Da li postoji interno pravilo/a kojim/a se uređuje razmjena informacija (uključujući komunikaciju informacija i interno izvještavanje, kao i odobravanje zvanične eksterne komunikacije - izvještaji, obavještenja, saopštenja i sl. prije objavljivanja informacije)?

73. Da li su uspostavljeni mehanizmi koji obezbjeđuju da su više rukovodstvo, rukovodioci organizacionih jedinica i zaposleni obaviješteni o odlukama/projektima/inicijativama drugih organizacionih jedinica koje mogu uticati na njihove dužnosti i zadatke?

74. Da li postoji dokumentovani trag da se procjenjuju koristi i troškovi prilikom uvođenja novih procesa i sistema (npr. informacionih ili drugih)?

75. Da li rukovodilac subjekta održava kolegijume sa rukovodiocima organizacionih jedinica u subjektu?

- a) DA, dnevno
- b) DA, sedmično
- c) DA, mjesečno
- d) DA, polugodišnje
- e) DA, godišnje
- f) DA, ad-hoc
- g) NE.

|     |   |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|
| 76. | <p>Da li se rukovodilac subjekta izvještava o realizaciji ciljeva?</p> <p>a) DA, sedmično<br/> b) DA, mjesečno<br/> c) DA, kvartalno<br/> d) DA, polugodišnje<br/> e) DA, godišnje<br/> f) DA, ad-hoc<br/> g) NE.</p> |  |  |  |  |
| 77. | <p>Da li imate izvještaj/e gdje postoji jasna veza između ostvarenih rezultata/ciljeva i utrošenih resursa? (izvještaji o finansijskom i nefinansijskom učinku)</p>   |  |  |  | <p>Navedite ih.</p>  |
| 78. | <p>Da li rukovodioci organizacionih jedinica dobijaju informacije o raspoloživim sredstvima za njihove organizacione jedinice?</p>  |  |  |  | <p>Ukoliko je odgovor DA, navedite koliko često.<br/> Ukoliko je odgovor NE, na koji način rukovodioci organizacionih jedinica provjeravaju raspoloživa sredstva za određenu namjenu, prije stvaranja obaveze?</p> |
| 79. | <p>Da li postoji korisnički servis koji omogućava da zainteresovane strane u direktnom kontaktu dostave i dobiju tražene informacije?</p>   |  |  |  |  |
| 80. | <p>Da li je osigurana transparentnost i blagovremenost informacija prema eksternim zainteresovanim stranama (ključni dokumenti su dostupni eksternim stranama ili objavljeni na web sajtu)?</p>                       |  |  |  |  |

## PRAĆENJE

| Pitanja  | DA  | DJELI-<br>MIČNO | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
|--|---|-----------------|----|--|
| <b>Načelo: Praćenje učinkovitosti unutarnje kontrole</b> |   |                 |    |  |
| 81.  | Da li se sprovode aktivnosti praćenja, kako bi se uvjerali da su komponente unutarnje kontrole prisutne i da funkcionišu na svim nivoima?<br>a) DA, kontinuirano<br>b) DA, sprovođenjem samoocjene<br>c) DA, kroz druge vrste uvjeravanja<br>d) NE. |                 |    |  |
| 82.  | Da li ste više puta u izvještajnom periodu sprovodili samoocjenu unutarnje kontrole?<br>a) DA, mjesečno<br>b) DA, kvartalno<br>c) DA, polugodišnje<br>d) NE.  |                 |    |  |
| 83.  | Da li su rezultati i zaključci samoocjene unutarnje kontrole dovoljno potkrijepljeni pouzdanim i tačnim dokazima (na primjer putem referenci na druge relevantne izvore)?   |                 |    |  |
| 84.  | Da li ste donijeli plan za unapređenje unutarnje kontrole, za godinu izvještavanja?   |                 |    | Ukoliko je odgovor DA, koliki procenat ovih planiranih aktivnosti ste uspjeli da realizujete u izvještajnom periodu? |
| 85.  | Da li organ upravljanja i/ili rukovodilac subjekta daje doprinos planu za unapređenje unutarnje kontrole?   |                 |    |  |
| 86.  | Da li lice/tijelo zaduženo za koordinaciju sprovođenja unutarnje kontrole izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema?<br>a) DA, mjesečno<br>b) DA, kvartalno<br>c) DA, polugodišnje<br>d) DA, godišnje<br>e) NE.               |                 |    |  |
| 87.  | Da li je u izvještajnom periodu bila sprovedena unutrašnja revizija?  |                 |    |  |
| 88.  | Da li su nalazi i preporuke unutrašnje revizije doprinijeli unapređenju unutarnje kontrole ili prakse?<br>a) DA, značajno<br>b) DA, umjereno<br>c) DA, ograničeno<br>d) NE.   |                 |    |  |

|     |   |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|
| 89. | Da li je neka oblast bila predmet revizije Državne revizorske institucije ili drugog tijela za reviziju u godini izvještavanja? |  |  |  |  |
|-----|---|--|--|--|--|

**OCJENA RAZVOJA UNUTRAŠNE KONTROLE U SUBJEKTU**

Kako ocjenjujete nivo razvoja unutrašnje kontrole u subjektu:

- a) Neformalan
- b) Osnovni
- c) Formalizovani
- d) Integrisani
- e) Razvijeni

**PREDLOZI / ZAHTJEVI ZA POBOLJŠANJE I PODRŠKU**

Koje preporuke ili zahtjeve imate prema Ministarstvu finansija u svrhu razvoja i jačanja sistema upravljanja i unutrašnje kontrole subjekata (npr. u vezi sa zakonodavstvom/regulativom, obukom, razmjenom primjera dobre prakse, podrškom na poslu, sagledavanjem kvaliteta i sl.)?

Datum: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
Potpis lica koje je sačinilo izvještaj

\_\_\_\_\_  
Potpis rukovodioca subjekta

## SAMOOCJENA UNUTRAŠNJE KONTROLE ZA \_\_\_\_\_ GODINU

## A. KONTROLNO OKRUŽENJE

| Načelo: Organizaciona kultura   |   |    |    |                                       |
|---|---|----|----|---------------------------------------|
| Na pitanja A.1 - A.15 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole |   |    |    |                                       |
| Pitanja za ocjenu   |   | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore |
| A.1   | Da li je definisana misija i vizija subjekta?   |    |    | Navedite link gdje se mogu pronaći.   |
| A.2   | Da li su utvrđene osnovne vrijednosti subjekta?   |    |    |                                       |
| A.3   | Da li su utvrđena očekivana, kao i neprihvatljiva pravila ponašanja?  |    |    |                                       |
| A.4   | Da li su zaposleni upoznati sa pravilima ponašanja?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, na oglasnoj tabli<br>d) DA, drugo navedite: _____<br>e) NE.                                 |    |    |                                       |
| A.5   | Da li je uspostavljen sistem za prijavljivanje i procesuiranje u slučaju kršenja pravila ponašanja u subjektu?  |    |    |                                       |
| A.6   | Da li se vodi evidencija o povredama pravila ponašanja?   |    |    |                                       |
| A.7   | Da li je posebnim aktom utvrđeno koje vrste dokumenata se donose u subjektu (odluke, pravilnici, poslovnici, interna pravila, smjernice, uputstva, instrukcije,..) i njihova namjena i svrha? |    |    |                                       |
| A.8   | Da li je strategija upravljanja ljudskim resursima definisana:<br>f) DA, posebnim aktom<br>g) DA, u okviru drugog strateškog dokumenta<br>h) NE.  |    |    | Navedite link gdje se mogu pronaći.   |
| A.9   | Da li postoji plan obuka za godinu izvještavanja i da li je on pripremljen na osnovu analize vještina zaposlenih i planiranih budućih potreba?  |    |    |                                       |

|   |   |           |           |  |
|---|---|-----------|-----------|--|
| A.10  | Da li postoji dokumentovani trag da su zaposleni upoznati sa internim pravilima?  |           |           |  |
| A.11  | Da li su u subjektu uspostavljene odgovarajuće IT kontrole za treman rizika u vezi sa korišćenjem aplikacija koje održavaju treće strane?   |           |           |  |
| A.12  | Da li postoji korisnički servis koji omogućava da zainteresovane strane u direktnom kontaktu dostave i dobiju tražene informacije?  |           |           |  |
| A.13  | Da li se sprovode naknadne kontrole dodijeljenih donacija, subvencija, pomoći, transfera, gdje je primjenljivo?   |           |           |  |
| A.14  | Da li se vodi centralizovana evidencija svih potpisanih ugovora i ugovornih obaveza?  |           |           |  |
| A.15  | Da li se dovoljno prati i analizira fluktuacija zaposlenih?   |           |           | Navedite procenat fluktuacije zaposlenih u izvještajnom periodu. |
| <b>Na pitanja A.16 - A.24 odgovara lice za prijem prijava o sumnjama za nepravilnosti</b> |   |           |           |  |
| <b>Pitanja za ocjenu</b>  |   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>                     |
| A.16  | Da li su zaposleni informisani kome mogu da prijave sumnje na nepravilnosti i prevare u subjektu?   |           |           |  |
| A.17  | Da li je postupak upravljanja nepravilnostima uređen internim pravilom (imenovano lice, propisani koraci u slučaju prijavljenih sumnji na nepravilnosti i prevare,...)?               |           |           |  |
| A.18  | Da li su zaposleni upoznati sa internim pravilom kojim se uređuje postupak upravljanja nepravilnostima?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, drugo navedite: _____<br>d) NE. |           |           |  |
| A.19  | Da li je uspostavljena alternativna linija za prijavljivanje sumnji na nepravilnosti i prevare, u slučajevima kad redovne linije za prijavljivanje ne funkcionišu?                    |           |           |  |
| A.20  | Da li se vodi evidencija o primljenim prijavama o sumnjama na nepravilnosti i prevare?  |           |           |  |
| A.21  | Da li je u godini izvještavanja bilo prijava o sumnjama na nepravilnosti ili prevare?<br><br>Ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje broj A.22                                      |           |           |  |

|  |  |           |           |  |
|--|--|-----------|-----------|--|
| A.21.1   | Navedite koliko je podnešeno prijava u godini izvještavanja?   |           |           |  |
| A.21.2   | Navedite procenat anonimnih prijava u odnosu na ukupan broj podnijetih prijava o sumnjama na nepravilnosti i prevare.  |           |           |  |
| A.21.3   | Koje vrste <sup>3</sup> nepravilnosti su najčešće prijavljivane u godini izvještavanja?  |           |           |  |
| A.21.4   | Koji su najčešći izvori otkrivanja nepravilnosti i prevara:<br>a) unutrašnja revizija<br>b) zaposleni<br>c) eksterna revizija<br>d) eksterne zainteresovane strane<br>e) drugo, navedite: _____?                       |           |           |  |
| A.21.5   | Koliko je prijava podnijetih u godini izvještavanja:<br>a) riješeno u subjektu _____<br>b) proslijeđeno na dalje postupanje drugom organu _____<br>c) ocijenjeno kao neosnovano _____<br>d) u postupku provjere _____? |           |           |  |
| A.21.6   | Koliko je prijava iz prethodnih godina riješeno u godini izvještavanja?  |           |           |  |
| A.22   | Da li je licima koja prijavljuju sumnje na nepravilnosti i prevare obezbijeđen adekvatan nivo anonimnosti i zaštite?   |           |           |  |
| A.23   | Da li se lice koje je prijavilo nepravilnost ili prevaru informiše o ishodu postupka?  |           |           |  |
| A.24   | Da li ste prepoznali uzroke zbog kojih zaposleni ne prijavljuju nepravilnosti i prevare ?  |           |           | Navedite najčešće uzroke.  |
| <b>Načelo: Nadzor</b>  |  |           |           |  |
| <b>Na pitanja A.25 - A.28 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole u ministarstvu</b> |  |           |           |  |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>   |
| A.25   | Da li ministarstvo vrši nadzor nad drugim subjektima?  |           |           | Navedite subjekte nad kojima ministarstvo vrši nadzor.<br>Subjekt:<br>Subjekt:<br>Subjekt: |

<sup>3</sup> Ugovorne – nepoštovanje ugovorenih obaveza  
 Finansijske – nenamjensko korišćenje sredstava  
 Pravne i regulatorne – neusklađenost sa važećim propisima i internim aktima

|  |  |           |           |   |
|--|--|-----------|-----------|---|
| A.26   | Da li se organu uprave nad čijim radom se vrši nadzor daju dokumentovane smjernice za rad u skladu sa Zakonom o državnoj upravi?   |           |           |   |
| A.27   | Da li se prati da li se implementiraju date smjernice?   |           |           | Pojasniti na koji način.                                  |
| A.28   | Da li se razmatraju godišnji izvještaji o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole organa uprave nad kojima ministarstvo vrši nadzor? |           |           | Ukoliko je odgovor DA, navedite ko ih razmatra.           |
| <b>Na pitanja A.29 - A.31 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole u organu uprave nad čijim radom vrši nadzor ministarstvo</b> |  |           |           |   |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>              |
| A.29   | Da li od ministarstva dobijate dokumentovane smjernice za rad u skladu sa Zakonom o državnoj upravi?   |           |           |   |
| A.30   | Da li su zahtjevi za informacijama od strane ministarstva koje nad vašim subjektom vrši nadzor dovoljno jasni?   |           |           |   |
| A.31   | Da li dobijate povratne informacije na izvještaje koje pripremate za ministarstvo koje nad vašim subjektom vrši nadzor?  |           |           |   |
| <b>Na pitanja A.32 - A.33 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole u jedinici lokalne samouprave</b>                            |  |           |           |   |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>              |
| A.32   | Da li je utvrđeno koja organizaciona jedinica vrši nadzor nad pravnim licima u kojima je jedinica lokalne samouprave osnivač ili ima većinski vlasnički udio?            |           |           | Navedite broj pravnih lica nad kojima vršite nadzor_____. |
| A.33   | Da li se razmatraju godišnji izvještaji o aktivnostima na sprovođenju i unapređenju upravljanja i unutrašnje kontrole pravnih lica nad kojima vršite nadzor?             |           |           | Ukoliko je odgovor DA, navedite ko ih razmatra.           |
| <b>Načelo: Ciljevi</b>   |  |           |           |   |
| <b>Na pitanja A.34-A.54 odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica</b>   |  |           |           |   |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>              |

|      |   |  |  |  |
|------|---|--|--|--|
| A.34 | Da li su utvrđeni strateški ciljevi subjekta?   |  |  | Navedite u kojim strateškim dokumentima su definisani strateški ciljevi subjekta i period obuhvaćen strategijom. |
| A.35 | Da li su zaposleni upoznati sa strateškim ciljevima subjekta?<br>a) DA, usmeno<br>b) DA, e-mailom<br>c) DA, drugo navedite: _____<br>d) NE.   |  |  |  |
| A.36 | Da li su utvrđeni operativni ciljevi za godinu izvještavanja?   |  |  | Navedite u kojim dokumentima su definisani operativni ciljevi za godinu izvještavanja.                           |
| A.37 | Da li je utvrđeno ko je odgovoran za realizaciju operativnih ciljeva?   |  |  | Navedite u kojim dokumentima su utvrđene dužnosti za realizaciju operativnih ciljeva.                            |
| A.38 | Da li ste utvrdili indikatore, kao osnovu za mjerenje nivoa ispunjenosti ciljeva?   |  |  |  |
| A.39 | Da li postoji dokumentovani trag da se ciljevi koriste kao osnova za raspodjelu resursa?  |  |  |  |
| A.40 | Da li se vrši nadzor nad aktivnostima iz nadležnosti organizacionih jedinica?<br>a) DA, nad sprovođenjem strategije<br>b) DA, nad ostvarivanjem ciljeva i utvrđenog učinka<br>c) DA, nad ostvarivanjem godišnjih planova<br>d) DA, nad upotrebom resursa<br>e) DA, nad usklađenošću<br>f) DA, nad razvojem i implementacijom upravljanja rizicima<br>g) DA, nad razvojem i sprovođenjem unutrašnje kontrole<br>h) NE. |  |  |  |
| A.41 | Da li je utvrđena forma i učestalost izvještavanja iz pitanja broj A.40?  |  |  |  |
| A.42 | Da li se analiziraju odstupanja od plana?   |  |  |  |
| A.43 | Da li se preduzimaju mjere u slučaju da se ne realizuju utvrđeni ciljevi?<br>a) DA, utvrđuje se odgovornost za nerealizaciju utvrđenih ciljeva<br>b) DA, donosi se akcioni plan<br>c) DA, pokreće se disciplinski postupak<br>d) DA, drugo navedite: _____<br>e) NE.  |  |  |  |

| Načelo: Ovlaštenja, dužnosti i odgovornosti |  |    |    |  |
|---|--|----|----|--|
|   | Pitanja za ocjenu  | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
| A.44  | Da li imate razvijenu RASCI matricu?   |    |    | Ukoliko imate neki drugi alat za utvrđivanje dužnosti za zaposlene, navedite koji. |
| A.45  | <p>Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju <b>pisana ovlaštenja da samostalno:</b></p> <p>a) DA, donose odluke<br/> b) DA, upravljaju finansijskim sredstvima u okviru budžeta koji su im dodijeljeni<br/> c) DA, upravljaju ljudskim resursima iz njihove nadležnosti<br/> d) DA, potpisuju akta iz nadležnosti organizacione jedinice<br/> e) NE</p> <p>Ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje broj A. 46.</p>  |    |    | Navedite broj rješenja.  |
| A.45.1                                      | <p>Da li su ispunjeni sljedeći preduslovi prilikom prenošenja ovlaštenja:</p> <p>a) definisani su očekivani rezultati i učinak<br/> b) ovlaštenje odgovara nivou dužnosti, što uključuje samostalnost u planiranju i realizaciji planova, kao i upravljanje dodijeljenim resursima<br/> c) utvrđen je vremenski period na koji se odnosi ovlaštenje<br/> d) utvrđena su ograničenja i pragovi ovlaštenja za donošenje odluka i odobravanje plaćanja<br/> e) utvrđen je način i učestalost izvještavanja o realizaciji prenijetih dužnosti i ciljeva?</p> |    |    |  |
| A.46  | Da li još neko u subjektu ima ovlaštenja za stvaranje obaveza, osim rukovodioca subjekta?  |    |    |  |
| A.47  | Da li je u subjektu formiran poseban odbor ili tijelo za vršenje nadzora u skladu sa Zakonom o upravljanju, unutrašnjoj kontroli i unutrašnjoj reviziji u javnom sektoru?  |    |    |  |
| A.48  | Da li je posebnim aktom utvrđeno ko ima ovlaštenja za korišćenje faksimila rukovodilaca u subjektu i u kojim slučajevima?  |    |    |  |
| Načelo: Ljudski resursi                     |  |    |    |  |
|   | Pitanja za ocjenu  | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
| A.49  | Da li se vrši analiza radnog opterećenja zaposlenih, u cilju adekvatnog raspoređivanja poslova i realizacije ciljeva?  |    |    | Navedite datum posljednje urađene analize.   |
| A.50  | Da li ste pohađali obuke o vještinama upravljanja i rukovođenja u godini izvještavanja?  |    |    |  |

|      |  |  |  |  |
|------|--|--|--|--|
| A.51 | Da li se mjeri učinak zaposlenih u odnosu na utvrđene ciljeve?   |  |  |  |
| A.52 | Da li se sistem ocjenjivanja kompetencija i učinka zaposlenih koristi u cilju daljeg unapređenja učinka?     |  |  |  |
| A.53 | Da li postoji praksa nagrađivanja ili sankcionisanja u odnosu na ostvarene rezultate u godini izvještavanja? |  |  |  |
| A.54 | Da li su definisani planovi zamjene za ključne uloge kako bi se obezbijedio kontinuitet rada subjekta?       |  |  |  |

## B. PROCJENA I UPRAVLJANJE RIZICIMA

| Na pitanja B.1 - B.12 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju procesa upravljanja rizicima |  |    |    |  |
|--|--|----|----|--|
|  | Pitanja za ocjenu  | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
| B.1  | Da li je donijeta politika/e upravljanja rizicima?   |    |    | Ukoliko su donijete politike za različite kategorije rizika, navedite za koje. |
| B.2  | Da li je donijeto interno pravilo za upravljanje rizicima kojim je uređen proces upravljanja rizicima (jedinstvena metodologija za sve organizacione jedinice, izvještavanje, učestalost)? |    |    |  |
| B.3  | Da li u subjektu postoji registar rizika?  |    |    | Ukoliko imate registre rizika po kategorijama navedite ih.                     |
| B.4  | Da li su rukovodioci organizacionih jedinica uključeni u procjenu rizika (identifikaciju, analizu i procjenu ozbiljnosti rizika)?  |    |    |  |
| B.5  | Da li postoji dokumentovana analiza rizika u skladu sa Metodologijom za upravljanje rizicima u subjektima javnog sektora?  |    |    |  |
| B.6  | Navedite procenat identifikovanih i procijenjenih rizika za:<br>a) strateške ciljeve _____<br>b) operativne ciljeve _____.   |    |    |  |
| B.7  | Da li je procjena rizika od prevare sastavni dio redovnog procesa procjene rizika?   |    |    |  |
| B.8  | Da li imate plan tretmana rizika koji sadrži elemente propisane Metodologijom za upravljanje rizicima u subjektima javnog sektora?   |    |    |  |
| B.9  | Da li su odgovori na rizik u skladu da usvojenom politikom upravljanja rizicima i internim pravilom za upravljanje rizicima?   |    |    |  |

|  |  |           |           |  |
|--|--|-----------|-----------|--|
| B.10   | Da li se registar rizika redovno ažurira?  |           |           | Ukoliko je odgovor DA, navedite koliko često?<br>Ukoliko imate registre rizika po kategorijama navedite datum ažuriranja za svaku kategoriju.<br>U slučaju da je usvojeni registar rizika stariji od 2 godine, navedite razloge zašto nije ažuriran. |
| B.11   | Da li se pripremaju izvještaji za različite zainteresovane strane o identifikovanim rizicima, sprovođenju i efektivnosti mjera za ublažavanje rizika i njihovom ostvarenju (incidentima)?  |           |           | Navedite koje izvještaje o rizicima pripremate i kojim zainteresovanim stranama dostavljate konkretne izvještaje?  |
| B.12   | Da li su zaposleni prisustvovali obukama u oblasti upravljanja rizicima u izvještajnom periodu?  |           |           | Navedite broj zaposlenih i broj rukovodilaca koji su prisustvovali obukama.  |
| <b>Na pitanja B.13 - B.18 odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica</b> |  |           |           |  |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>   |
| B.13   | Da li imate plan koji obezbjeđuje kontinuitet rada u slučaju značajnih promjena u eksternom okruženju (promjena regulative, tržišne promjene...), odnosno u subjektu (promjene rukovodstva, organizacione strukture, sajber napadi...)?                        |           |           |  |
| B.14   | Da li se prilikom strateškog planiranja razmatraju informacije o rizicima?   |           |           |  |
| B.15   | Da li se u svakodnevnom upravljanju razmatraju informacije u vezi sa rizicima?<br>a) DA, registar rizika<br>b) DA, portfolio pregled<br>c) DA, izvještaj o incidentima (ostvarenim rizicima)<br>d) DA, izvještaj o realizaciji plana tretmana rizika<br>e) NE. |           |           |  |
| B.16   | Da li se sprovode preventivne mjere kako bi se spriječio sukob interesa u subjektu?<br>a) DA, upućuju se zaposleni na obuke<br>b) DA, potpisuje se izjava o sukobu interesa<br>c) DA, vrši se procjena rizika<br>d) DA, drugo navedite: _____<br>e) NE.        |           |           |  |
| B.17   | Da li su se u godini izvještavanja ostvarili rizici koje ste morali hitno da riješite u subjektu?  |           |           | Navediite rizike, kako su procijenjeni i ko je odgovoran za njih (zvanje).   |
| B.18   | Da li lice/tijelo za koordinaciju procesa upravljanja rizicima pruža podršku rukovodstvu u upravljanju rizicima?   |           |           |  |

### C. KONTROLNE AKTIVNOSTI

| Načelo: Aktivnosti za ublažavanje rizika                            |  |    |    |  |
|---|--|----|----|--|
| Na pitanja C.1 - C.9 odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica |  |    |    |  |
|   | Pitanja za ocjenu  | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore  |
| C.1   | Da li su mapirani ključni procesi kao osnova za izradu internih pravila?   |    |    |  |
| C.2   | Da li ste donijeli interna pravila za ključne poslovne procese?  |    |    |  |
| C.3   | Da li se donijeta interna pravila primjenjuju u praksi?  |    |    | Ukoliko je odgovor NE, navedite razloge zbog kojih se ne primjenjuju.                                |
| C.4   | Da li u subjektu postoje kontrolne aktivnosti, koje se sprovode iako nijesu utvrđene internim pravilima?   |    |    | Ukoliko je odgovor DA, navedite koje.  |
| C.5   | Da li je obezbijeđen sistem dvojnog potpisa, kako bi se spriječilo da jedno lice ovjerava tačnost i odobrava transakcije?  |    |    |  |
| C.6   | Da li su definisani postupci i pravila koji obezbjeđuju da samo ovlašćene osobe mogu pristupiti materijalnim, finansijskim i drugim resursima, uključujući i pristup određenim aplikacijama i bazama podataka?   |    |    |  |
| C.7   | Da li su definisani uslovi, način i postupanje u slučajevima objektivne nemogućnosti sprovođenja definisanih aktivnosti, uz jasan način odobrenja takvih izuzetaka (npr. u slučaju da nije moguće adekvatno razdvajanje dužnosti uspostavljen je alternativni kontrolni mehanizam - pojačan nadzor i sl.)? |    |    |  |
| C.8   | Da li se kontrolne aktivnosti periodično preispituju i po potrebi redizajniraju?   |    |    | Navedite koje su kontrolne aktivnosti, odnosno interna pravila ažurirana tokom izvještajnog perioda. |
| C.9   | Da li su aktivnosti, događaji i promjene u procesima dokumentovani, odnosno da li postoji revizorski trag?   |    |    |  |

## D. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA

| Načelo: Interna i eksterna komunikacija                              |  |    |    |                                       |
|--|--|----|----|---------------------------------------|
| Na pitanja D.1 - D.13 odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica |  |    |    |                                       |
|  | Pitanja za ocjenu  | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore |
| D.1  | Da li su na nivou organizacionih jedinica jasno definisani zahtjevi za informacijama (na relevantnom nivou i potrebnoj specifičnosti)?   |    |    |                                       |
| D.2  | Da li se na nivou organizacionih jedinica vode zapisnici sa sastanaka sa zainteresovanim stranama?   |    |    |                                       |
| D.3  | Da li postoji interno pravilo/a kojim/a se uređuje razmjena informacija (uključujući komunikaciju informacija i interno izvještavanje, kao i odobravanje zvanične eksterne komunikacije - izvještaji, obavještenja, saopštenja i sl. prije objavljivanja informacije)? |    |    |                                       |
| D.4  | Da li su uspostavljeni mehanizmi koji obezbjeđuju da su više rukovodstvo, rukovodioci organizacionih jedinica i zaposleni obaviješteni o odlukama/projektima/inicijativama drugih organizacionih jedinica koje mogu uticati na njihove dužnosti i zadatke?             |    |    |                                       |
| D.5  | Da li zaposleni dobijaju konkretne, povratne informacije koje im pomažu da unaprijede svoj učinak?   |    |    |                                       |
| D.6  | Da li postoje nedavni primjeri gdje su nedostaci u internoj komunikaciji uzrokovali probleme ili uticali na učinak subjekta i da li su analizirani osnovni uzroci?   |    |    |                                       |
| D.7  | Da li postoji dokumentovani trag da se procjenjuju koristi i troškovi prilikom uvođenja novih procesa i sistema (npr. informacionih ili drugih)?   |    |    |                                       |
| D.8  | Da li rukovodilac subjekta održava kolegijume sa rukovodiocima organizacionih jedinica u subjektu?<br>a) DA, dnevno<br>b) DA, sedmično<br>c) DA, mjesečno<br>d) DA, polugodišnje<br>e) DA, godišnje<br>f) DA, ad-hoc<br>g) NE.   |    |    |                                       |

|      |  |  |  |   |
|------|--|--|--|---|
| D.9  | Da li je osigurana transparentnost i blagovremenost informacija prema eksternim zainteresovanim stranama (ključni dokumenti su dostupni eksternim stranama ili objavljeni na web sajtu)?       |  |  |   |
| D.10 | Da li se rukovodilac subjekta izvještava o realizaciji ciljeva?<br>a) DA, sedmično<br>b) DA, mjesečno<br>c) DA, kvartalno<br>d) DA, polugodišnje<br>e) DA, godišnje<br>f) DA, ad-hoc<br>g) NE. |  |  |   |
| D.11 | Da li se analiziraju uzroci eventualnog odstupanja od utvrđenih ciljeva?   |  |  | Ukoliko je odgovor DA, navedite koji su najčešći uzroci.  |
| D.12 | Da li imate izvještaj/e gdje postoji jasna veza između postignutih ciljeva i utrošenih resursa? (izvještaji o finansijskom i nefinansijskom učinku).   |  |  | Navedite ih.  |
| D.13 | Da li rukovodioci organizacionih jedinica dobijaju informacije o raspoloživim sredstvima za njihove organizacione jedinice?  |  |  | Ukoliko je odgovor DA, navedite koliko često.<br>Ukoliko je odgovor NE, na koji način rukovodioci organizacionih jedinica provjeravaju raspoloživa sredstva za određenu namjenu, prije stvaranja obaveze? |

#### E. PRAĆENJE

| Načelo: Praćenje efektivnosti unutrašnje kontrole                   |   |    |    |                                       |
|---|---|----|----|---------------------------------------|
| Na pitanja E.1 - E.7 odgovaraju rukovodioci organizacionih jedinica |   |    |    |                                       |
|   | Pitanja za ocjenu   | DA | NE | Glavni izvori dokaza za date odgovore |
| E.1   | Da li se sprovode aktivnosti praćenja, kako bi se uvjerali da su komponente unutrašnje kontrole prisutne i da funkcionišu na svim nivoima?<br>a) DA, kontinuirano<br>b) DA, sporovođenjem samoocjene<br>c) DA, kroz druge vrste uvjeravanja<br>d) NE. |    |    |                                       |

|  |  |           |           |  |
|--|--|-----------|-----------|--|
| E.2  | Da li ste više puta u izvještajnom periodu sprovodili samoocjenu unutrašnje kontrole?<br>a) DA, mjesečno<br>b) DA, kvartalno<br>c) DA, polugodišnje<br>d) DA, godišnje<br>e) DA, ad-hoc<br>f) NE.                                      |           |           |  |
| E.3  | Da li su rezultati i zaključci samoocjene unutrašnje kontrole dovoljno potkrijepljeni pouzdanim i tačnim dokazima (na primjer putem referenci na druge relevantne izvore)?   |           |           |  |
| E.4  | Da li zaposleni daju sugestije i preporuke za unapređenje unutrašnje kontrole (npr. na bilateralnim sastancima, na timskim sastancima, na sastancima rukovodstva)?   |           |           | Na šta se najčešće odnose sugestije i preporuke?   |
| E.5  | Da li ste donijeli plan za unapređenje unutrašnje kontrole, nakon sprovedene samoocjene, za svoju organizacionu jedinicu, za godinu izvještavanja?   |           |           | Ukoliko je odgovor DA, koliki procenat ovih planiranih aktivnosti ste uspjeli da realizujete u izvještajnom periodu? |
| E.6  | Da li je u izvještajnom periodu bila sprovedena unutrašnja revizija?   |           |           |  |
| E.7  | Da li su nalazi i preporuke unutrašnje revizije doprinijeli unapređenju unutrašnje kontrole ili prakse u vašoj organizacionoj jedinici?<br>a) DA, značajno<br>b) DA, umjereno<br>c) DA, ograničeno<br>d) NE.                           |           |           |  |
| <b>Na pitanja E.8 - E.10 odgovara lice/a odgovorno/a za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole</b> |  |           |           |  |
|  | <b>Pitanja za ocjenu</b>   | <b>DA</b> | <b>NE</b> | <b>Glavni izvori dokaza za date odgovore</b>   |
| E.8  | Da li lice/tijelo zaduženo za koordinaciju sprovođenja unutrašnje kontrole izvještava rukovodioca subjekta o stanju i razvoju ovog sistema?<br>a) DA, mjesečno<br>b) DA, kvartalno<br>c) DA, polugodišnje<br>d) DA, godišnje<br>e) NE. |           |           |  |
| E.9  | Da li ste donijeli plan za unapređenje unutrašnje kontrole, nakon sprovedene samoocjene za godinu izvještavanja?   |           |           |  |

|       |   |  |  |  |
|-------|---|--|--|--|
|       | Ukoliko je odgovor NE, pređite na pitanje E. 10.  |  |  |  |
| E.9.1 | Koliki procenat ovih planiranih aktivnosti ste uspjeli da realizujete u izvještajnom periodu?                                   |  |  |  |
| E.9.2 | Koji su bili glavni izazovi u realizaciji aktivnosti?   |  |  |  |
| E.10  | Da li organ upravljanja i/ili rukovodilac subjekta daje doprinos planu za unapređenje unutrašnje kontrole?                      |  |  |  |
| E.11  | Da li je neka oblast bila predmet revizije Državne revizorske institucije ili drugog tijela za reviziju u godini izvještavanja? |  |  |  |

Datum:

Odgovorno lice:

PLAN ZA UNAPREĐENJE UNUTRAŠNJE KONTROLE ZA \_\_\_\_ GODINU

|    | UOČENA SLABOST/NEDOSTATAK | PREDLOŽENA AKTIVNOST | POTREBNI RESURSI | ODGOVORNA OSOBA | ROK ZA SPROVOĐENJE |
|----|---------------------------|----------------------|------------------|-----------------|--------------------|
| 1. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 2. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 3. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 4. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 5. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 6. |                           |                      |                  |                 |                    |
| 7. |                           |                      |                  |                 |                    |

Datum:

Odgovorno lice:

IZVJEŠTAJ O REALIZACIJI PLANA ZA UNAPREĐENJE UNUTRAŠNJE KONTROLE ZA \_\_\_\_\_ GODINU

|    | PREDLOŽENA AKTIVNOST | ODGOVORNA OSOBA | ROK ZA SPROVOĐENJE | STATUS REALIZACIJE (realizovano, djelimično, nije realizovano) | OBRAZLOŽENJE |
|----|----------------------|-----------------|--------------------|--|--------------|
| 1. |                      |                 |                    |  |              |
| 2. |                      |                 |                    |  |              |
| 3. |                      |                 |                    |  |              |
| 4. |                      |                 |                    |  |              |
| 5. |                      |                 |                    |  |              |
| 6. |                      |                 |                    |  |              |
| 7. |                      |                 |                    |  |              |

Datum:

Odgovorno lice:

| Nivo razvoja  | Objašnjenje   |
|---|---|
| <b>Nivo 1</b><br><b>Neformalan</b><br><b>(ad - hoc)</b> | Unutrašnja kontrola nije dokumentovana<br>Propisana načela se primjenjuju ad hoc i neujednačeno<br>Praćenje unutrašnje kontrole se ne sprovodi<br>Kultura odgovornosti je slabo razvijena<br>Upravljanje rizicima nije prepoznato kao integralni dio upravljanja<br>Unutrašnja revizija se ne shvata ozbiljno   |
| <b>Nivo 2</b><br><b>Osnovni</b>                         | Ključne kontrole su identifikovane, ali slabo dokumentovane<br>Načela se djelimično i nekonzistentno primjenjuju<br>Praćenje unutrašnje kontrole se vrši povremeno<br>Odgovornosti su delimično definisane<br>Rizici se razmatraju neformalno, bez sistematične analize<br>Preporuke unutrašnje revizije su formalne  |
| <b>Nivo 3</b><br><b>Formalizovani</b>                   | Unutrašnje kontrole su dokumentovane (opis, nosilac, učestalost)<br>Načela se uglavnom dosljedno primjenjuju u cijelom subjektu<br>Praćenje unutrašnje kontrole je plansko i periodično<br>Kultura odgovornosti je prepoznata i promovisana<br>Rizici su identifikovani i evidentirani u registru rizika<br>Unutrašnja revizija doprinosi unapređenju unutrašnje kontrole   |
| <b>Nivo 4</b><br><b>Integrirani</b>                     | Unutrašnje kontrole su dokumentovane i redovno se redizajniraju<br>Potpuna konzistentnost u primjeni propisanih načela<br>Praćenje unutrašnje kontrole je sistematsko, uz izvještavanje i korektivne mjere<br>Kultura odgovornosti je ugrađena u sistem upravljanja<br>Upravljanje rizicima je integrisano u planiranje i odlučivanje<br>Unutrašnja revizija pruža savjetodavne usluge  |
| <b>Nivo 5</b><br><b>Razvijeni</b>                       | Unutrašnje kontrole su optimizovane i automatizovane, gdje je to moguće postoji revizorski trag<br>Načela su ugrađena u organizacionu kulturu<br>Praćenje unutrašnje kontrole je kontinuirano<br>Visoko je razvijena kultura odgovornosti i integriteta koja podstiče razvoj<br>Upravljanje rizicima je proaktivno, kontinuirano i povezano sa ciljevima subjekta<br>Kultura komunikacije sa unutrašnjom revizijom je kontinuirana i podržavajuća |

## Primjer - ANKETA ZA OCJENU UNUTRAŠNJE KONTROLE U SUBJEKTU

| Br. | Pitanje  | Odgovor                           |
|-----|--|-----------------------------------|
| 1   | Kako biste ocijenili dokumentovanje unutrašnje kontrole u subjektu?  | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |
| 2   | Kako biste ocijenili konzistentnost u primjeni propisanih načela i zahtjeva u vezi sa unutrašnjom kontrolom? | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |
| 3   | Kako biste ocijenili nivo praćenja unutrašnje kontrole?  | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |
| 4   | Kako biste ocijenili kulturu odgovornosti u subjektu?  | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |
| 5   | Kako biste ocijenili kulturu upravljanja rizicima?   | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |
| 6   | Kako biste ocijenili doprinos preporuka unutrašnje revizije za unapređenje unutrašnje kontrole?              | 1 2 3 4 5<br>(zaokružite odgovor) |