FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

U JAVNOM SEKTORU BIH

Prof. dr. sc. Božo Vukoja

Mr.sc. Nedim Ćustović

NAKLADA mate

prof. dr. sc. Božo Vukoja
mr. sc. Nedim Ćustović

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU BIH

prof. dr. sc. Božo Vukoja
mr. sc. Nedim Ćustović

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU BIH

Prvo dopunjeno izdanje

IZDAVAČ
Naklada MATE d.o.o. Neum

ZA IZDAVAČA
Boško Njavro

UREDNIK
Ivana Njavro

RECENZENTI
Prof. dr. sc. Zoran Babić
Dipl. oec. Zikreta Tubić
Prof. dr. sc. Milenko Krunić
Prof. dr. sc. Radmila Čićković
Prof. dr. sc. Slavko Simić
Prof. dr. sc. Ramiz Kikanović
Prof. dr. sc. Edin Glogić

LEKTURA
mag. oec. Sara Knežević

DIZAJN I GRAFIČKA PRIPREMA
mag. oec. Matea Antonela Vukoja

TISAK
Grafotisak d.o.o. Grude

NAKLADA
500 primjeraka

CIP zapis dostupan u COBISS sistemu Nacionalne i univerzitetske biblioteke BiH pod COBISS.BH-ID - 67185670

ISBN - 978-9958-063-40-4

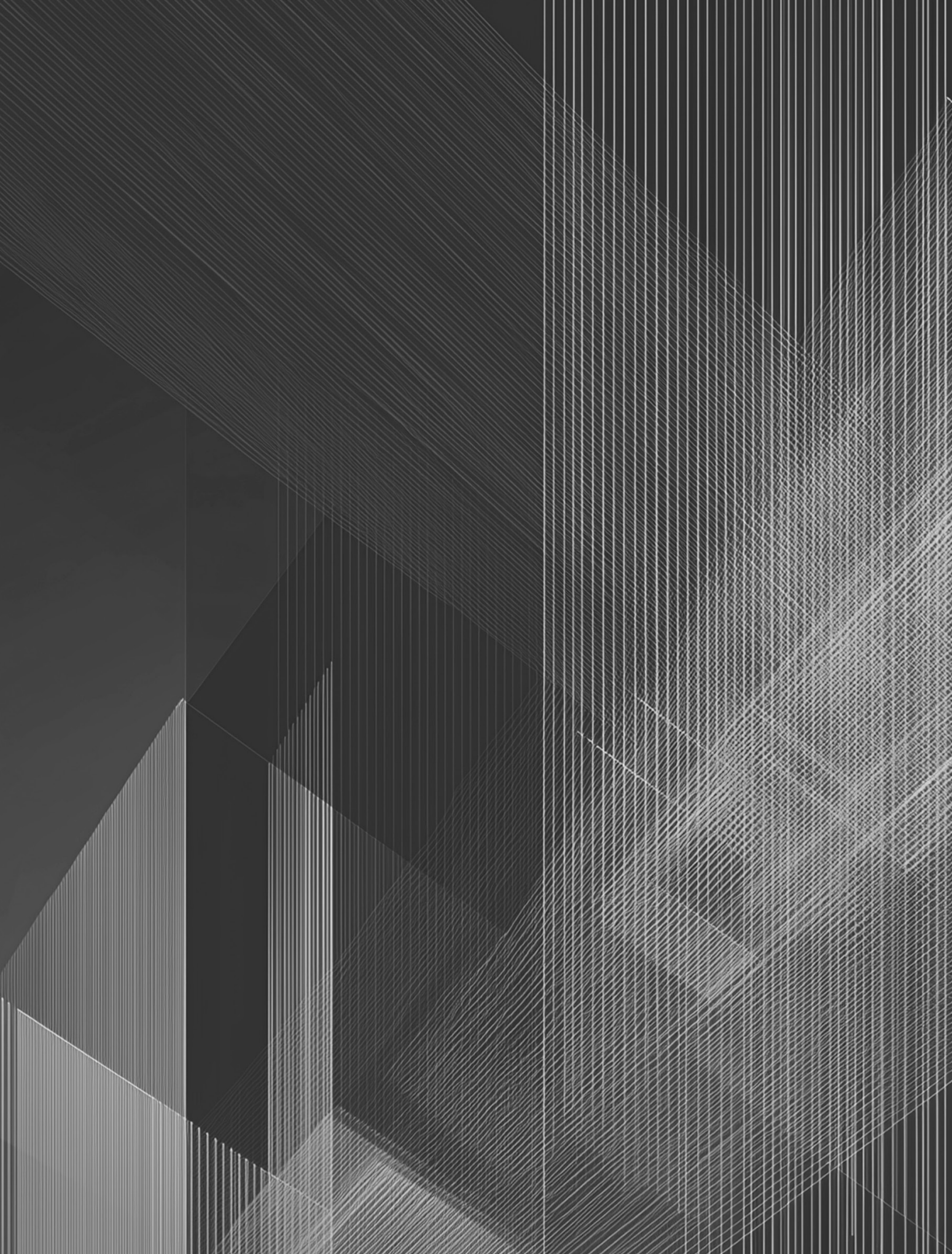
Strogo zabranjeno svako umnožavanje i preštampavanje ovog djela bez odobrenja izdavača. Neovlašteno kopiranje, umnožavanje i preštampavanje je kažnjivo po Zakonu o autorskom i srodnim pravima (“Službeni glasnik BiH”, broj 63/10).

prof. dr. sc. Božo Vukoja
mr. sc. Nedim Ćustović

FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA U JAVNOM SEKTORU BIH

NAKLADA mate

Prosinac 2025.



Recenzije

Knjiga „**Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH**“ predstavlja jedan od najsveobuhvatnijih i najsistematičnijih priručnika na temu javnog sektora, internih kontrola i primjene standarda u skladu s PIFC okvirom (*Public Internal Financial Control*).

Autori, istaknuti stručnjaci iz oblasti javnih financija i revizije, kombiniraju zakonodavni okvir, metodološke smjernice i izuzetno bogatu praktičnu komponentu.

Knjiga se već u uvodnim poglavljima pozicionira kao nezaobilazna literatura za sve aktere u sistemu javnih financija: koordinatore za FUK, interne i eksterne revizore, računovođe, financijske operativce, kao i donosioce strateških odluka u javnim institucijama.

Ono što čini ovu publikaciju posebno vrijednom jeste to što nije riječ o pukoj reprodukciji zakonskih akata, već o pažljivo strukturiranom i didaktički oblikovanom vodiču kroz sve ključne aspekte FUK sistema.

Sadržaj knjige oslanja se na pet komponenti COSO modela (kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacije, te praćenje i procjena), te ih detaljno razrađuje kroz praktične primjere, preporuke i obrasce. Svaka od navedenih komponenti obuhvaćena je u teorijskom i normativnom smislu, ali i kroz konkretne smjernice za primjenu na lokalnom i entitetskom nivou.

Autori posebno ističu važnost Izjave o fiskalnoj odgovornosti, registra rizika, samoprocjene (GI FUK) i uloge interne revizije, čime knjiga jasno doprinosi jačanju odgovornosti, transparentnosti i integriteta u javnim institucijama.

Primjeri iz prakse – uključujući procese javnih nabavki, upravljanja ljudskim resursima, izrade budžeta i upravljanja imovinom – ne samo da ilustruju teoretske tvrdnje, već olakšavaju implementaciju zakonskih zahtjeva u svakodnevnom radu.

Posebnu vrijednost knjige čini integracija zakonskih članova Zakona o FUK-u sa opisanim aktivnostima, čime se osigurava direktna upotrebljivost sadržaja u operativnom radu institucija.

Zaključak: Knjiga je nezaobilazan vodič za implementaciju sistema internih kontrola i upravljanje javnim sredstvima.

Banja Luka, 8.11.2025.

RECENZENT

Prof. dr. sc. Zoran Babić

Nova knjiga autora prof. dr. Bože Vukoje i mr. sc. Nedima Ćustovića predstavlja snažan doprinos stručnoj i praktičnoj literaturi na polju javnih financija u Bosni i Hercegovini. Djelo nudi iscrpan i sveobuhvatan pristup uspostavi, razvoju i implementaciji sistema financijskog upravljanja i kontrole (FUK) u institucijama javnog sektora, oslanjajući se na domaći zakonodavni okvir, evropske direktive i najprihvaćenije međunarodne standarde – prije svega COSO model i PIFC koncept.

Posebna vrijednost knjige leži u njenoj funkcionalnosti. Ona nije tek zbir zakonskih normi i teorijskih objašnjenja, već praktični priručnik za svakodnevnu primjenu. Autori se trude pojednostaviti kompleksne procese, omogućujući čitateljima da u svakom trenutku pronađu konkretne upute za aktivnosti poput identifikacije i procjene rizika, izrade knjige procesa, vođenja registra rizika, pripreme izjave o fiskalnoj odgovornosti, te dostavljanja godišnjeg izvještaja o FUK-u.

Uočljivo je da knjiga nudi jasan model koji može poslužiti kao referentni okvir za sve nivoe vlasti – od općinskih organa do državnih institucija – kao i za javna preduzeća. Na taj način ova publikacija adresira dugogodišnji nedostatak u literaturi koji se odnosi na operativnu podršku prilikom uvođenja FUK-a u bosanskohercegovačkom kontekstu. Kroz brojne primjere iz prakse, autori ne samo da pojašnjavaju teoriju, već i demonstriraju kako se zakon može pretočiti u efikasne upravljačke alate. Njihov pristup uključuje i edukativnu dimenziju – knjiga je ujedno i nastavni materijal i alat za interne edukacije u okviru institucija.Stil pisanja je pristupačan, bez pretjeranog akademskog žargona, što ovu knjigu čini upotrebljivom i za službenike koji nemaju formalnu pravnu ili ekonomsku pozadinu, ali imaju operativnu ulogu u sistemu javne uprave.

Zaključna ocjena: Ova knjiga uspješno ispunjava dvostruku funkciju – teorijsku i praktičnu – i predstavlja ključni resurs za sve aktere javnog sektora.

Banja Luka, 8.11.2025.

RECENZENT

Prof. dr. sc. Slavko Simić

Ova knjiga predstavlja izuzetno vrijedan doprinos razvoju teorije i prakse u oblasti javnih financija u Bosni i Hercegovini. Utemeljena na zakonodavnom okviru Federacije BiH i međunarodnim principima PIFC koncepta, publikacija na sveobuhvatan način prikazuje sve elemente koji su ključni za implementaciju efikasnog sistema financijskog upravljanja i kontrole (FUK). Autori na jasan i sistematičan način objašnjavaju ulogu COSO modela u izgradnji sistema internih kontrola, pri čemu se naglašava uloga upravljanja rizicima kao osnove za ostvarenje fiskalne odgovornosti (INTOSAI GOV 9100, 2010).

Jedna od najvećih vrijednosti knjige jeste neposredna upotrebljivost – čitatelj može jasno identificirati poveznicu između zakonskih članova i konkretnih upravljačkih aktivnosti. Time se znanje ne ostavlja na teorijskoj razini, već se transformiše u praktične vodiče za svakodnevni rad. Ističe se i korištenje pristupa „Tri linije odbrane“, koji dobiva sve veću važnost u javnoj upravi širom Evrope, te se kroz knjigu daje okvir kako se ovaj model može integrirati u institucionalni kontekst BiH (European Commission, 2013).

Posebna pažnja posvećena je planiranju budžeta na osnovi programa, upravljanju procesima, i razvoju izjava o fiskalnoj odgovornosti koje, kako autori ističu, ne smiju ostati samo formalnost već ključni element upravljačke odgovornosti. Kroz brojne primjere prikazani su procesi popisa poslovnih aktivnosti, identifikacije rizika i izrade registra rizika, čime knjiga postaje vrijedan alat za obuku kadrova i izgradnju institucionalnih kapaciteta.

Zapažanje je da ova knjiga nije samo lokalno korisna, već svojom metodološkom jasnoćom i zakonodavnom utemeljenošću ima potencijal da bude korištena i u zemljama sa sličnim sistemima javne uprave. Iz tog razloga, ona se može koristiti i kao studijska literatura u obrazovanju budućih menadžera javnog sektora.

Zaključno, knjiga predstavlja referentno djelo koje integrira teorijski pristup, praktične smjernice i regulatorni okvir, čime ispunjava akademske, operativne i strateške zahtjeve. Preporučuje se kao obavezna literatura za sve koji se bave internom kontrolom, javnim financijama i razvojem institucionalne odgovornosti.

RECENZENT

Banja Luka, 8.11.2025.

Prof dr sc Radmila Čičković

Knjiga *„Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH“* predstavlja jedno od najkompletnijih i najrelevantnijih djela u oblasti javnih financija i upravljanja u Bosni i Hercegovini. Autori, prof. dr. sc. Božo Vukoja i mr. sc. Nedim Ćustović, sistematski su obradili ključne elemente razvoja, implementacije i praćenja sistema financijskog upravljanja i kontrole (FUK), utemeljenog na zakonodavnom okviru Federacije Bosne i Hercegovine i međunarodnim standardima Evropske unije. Ova knjiga, svojom stručnošću i praktičnošću, postavlja nove standarde u razumijevanju javne odgovornosti, transparentnosti i upravljačke kontrole.

Posebno se ističe to što autori vrlo jasno i detaljno opisuju ulogu **interne revizije kao trećeg stupa FUK-a**, koja zajedno s menadžerskom odgovornošću i upravljanjem rizicima čini osnovu modela **„Tri linije odbrane“**. Ovaj koncept, koji je prihvaćen u cijeloj Evropskoj uniji, po prvi put u Bosni i Hercegovini dobija konkretan metodološki okvir primjenjiv u javnim institucijama. Autori pokazuju kako se kroz sistem internih kontrola može osigurati pravilan, efikasan i transparentan tok javnih sredstava, te kako se interna revizija, kao završna linija odbrane, integrira u cjelokupan okvir FUK-a i postaje ključni mehanizam provjere i poboljšanja sistema.

Veliki doprinos knjige leži u objašnjenju uloge **koordinatora i tima za FUK**, koji čine centralnu tačku implementacije i razvoja sistema financijskog upravljanja i kontrole unutar institucija. Autori detaljno razrađuju zadatke koordinatora: od usklađivanja procesa planiranja, nadzora i kontrole, preko vođenja registra rizika i izrade akcionih planova, do pripreme godišnjih izvještaja o funkcioniranju FUK-a. Naglašava se i potreba za međusektorskom saradnjom između različitih odjela – računovodstva, interne revizije, planiranja i nabavki – čime se jača integrirani pristup financijskom upravljanju.

Knjiga pruža iscrpan prikaz **procesa identifikacije**, **procjene i praćenja rizika**, koji su ključni za funkcioniranje svakog sistema kontrole. Poseban akcenat stavljen je na izradu **Programa upravljanja rizicima**, kao i na razvoj **registra rizika**, u kojem se detaljno navode vrste rizika, njihova vjerojatnoća, posljedice i mjere ublažavanja. Autori objašnjavaju i značaj **samoprocjene rizika** kao kontinuiranog procesa kojim rukovodioci i koordinatori provjeravaju usklađenost svojih internih procedura sa zakonskim propisima i standardima dobre prakse.

Pored domaćeg zakonodavnog okvira, autori koriste relevantne međunarodne izvore, uključujući **COSO model internih kontrola** i **INTOSAI smjernice**, čime knjiga dobija univerzalni karakter i upotrebljivost izvan granica Bosne i Hercegovine. Ističe se i važnost stalne edukacije službenika koji sudjeluju u sistemu FUK-a, te njihova uloga u jačanju integriteta i etičkog ponašanja unutar institucija javnog sektora.

Knjiga također daje izuzetno detaljan pregled saradnje sa **Centralnom harmonizacijskom jedinicom (CHJ)** pri Federalnom ministarstvu financija, koja ima ključnu funkciju u razvoju, harmonizaciji i praćenju sistema FUK-a na nivou Federacije BiH. Autori objašnjavaju kako se putem ove saradnje osigurava jedinstven pristup, standardizacija metodologije i razmjena dobrih praksi među institucijama. CHJ je prikazana kao institucionalni stub koji garantira kvalitetu, dosljednost i održivost sistema FUK-a.

Jedan od značajnih doprinosa knjige je i njen praktični karakter. Pored teorijskih objašnjenja, ona sadrži konkretne primjere odluka, pravilnika, planova, izvještaja i registra rizika, koji su primjenjivi u svakoj javnoj instituciji. Ti primjeri omogućavaju rukovodiocima i koordinatorima FUK-a da bez poteškoća implementiraju zakonske zahtjeve i razviju svoje interne procedure u skladu s propisima. Tako knjiga postaje više od priručnika – ona je operativni vodič za profesionalce u javnom sektoru.

Ova knjiga nije samo stručni vodič, već i strateški dokument koji podstiče izgradnju kulture odgovornosti, transparentnosti i efikasnosti u javnoj upravi. Naglašavajući značaj interne revizije, koordinatora FUK-a, procjene rizika i saradnje s Centralnom harmonizacijskom jedinicom, autori su kreirali djelo koje se s pravom može smatrati temeljem modernog sistema javnog upravljanja u BiH.

Sarajevo, 8.11.2025.

RECENZENT

Prof. dr. sc. Ramiz Kikanović

Akademska recenzija s naglaskom na metodologiju, procjenu rizika i model „Tri linije odbrane“

Knjiga profesora Bože Vukoje i magistra Nedima Ćustovića izdvaja se kao izuzetno sveobuhvatno i metodološki precizno djelo, koje pruža teorijsku, zakonsku i praktičnu osnovu za razumijevanje i primjenu sistema FUK-a u javnim institucijama. Autori pažljivo razlažu principe javnog financijskog upravljanja, povezujući ih sa COSO modelom i PIFC konceptom Evropske unije, te objašnjavaju kako se kroz strukturirane procese može uspostaviti sistem koji osigurava zakonito, svrsishodno, efikasno i efektivno trošenje javnih sredstava.

U fokusu knjige nalazi se detaljno objašnjenje **modela „Tri linije odbrane“**, koji predstavlja globalno prihvaćeni standard u sistemu internih kontrola. Prva linija uključuje menadžersku odgovornost i operativno upravljanje, druga linija obuhvata funkcije upravljanja rizicima i kontrolu usklađenosti, dok treću liniju čini **interna revizija**, kao neovisni mehanizam procjene i poboljšanja efikasnosti sistema. Autori pokazuju kako se ove tri linije međusobno nadopunjuju, stvarajući zatvoreni krug upravljanja rizicima, kontrolom i revizijom.

Izuzetno važan doprinos knjige je razrada **procjene rizika i programa upravljanja rizicima**, koji predstavljaju srž sistema FUK-a. Detaljno se opisuje proces identifikacije rizika, njihova kategorizacija, mjerenje vjerojatnoće i utjecaja, te razvoj planskih mjera za njihovo ublažavanje. Knjiga naglašava i potrebu redovnog ažuriranja registra rizika, kao i uključivanje svih rukovodilaca i zaposlenika u procese samoprocjene i izvještavanja. Posebna pažnja posvećena je ulozi **koordinatora FUK-a i njegovog tima**, koji su odgovorni za organizaciju, edukaciju i integraciju svih aktivnosti povezanih sa FUK-om u instituciji.

Autori jasno objašnjavaju značaj saradnje sa **Centralnom harmonizacijskom jedinicom (CHJ)**, koja je odgovorna za uspostavljanje i razvoj jedinstvenih standarda internih kontrola na nivou Federacije BiH. CHJ se u knjizi prikazuje kao ključni regulatorni i edukativni mehanizam, čija podrška omogućava institucijama da izgrade kvalitetne i održive sisteme FUK-a. Ova saradnja obuhvata razmjenu znanja, obuke, standardizaciju metodologije i godišnje izvještavanje, čime se osigurava usklađenost cijelog sistema javnog sektora s evropskim standardima.

Knjiga je metodološki strukturirana tako da čitatelju omogućava praćenje logičkog toka implementacije FUK-a – od planiranja i procjene rizika, preko uspostave kontrolnih aktivnosti, do praćenja i evaluacije kroz internu reviziju.

Autori koriste pristupačan jezik i konkretne primjere koji omogućavaju da i službenici bez formalne ekonomske ili pravne pozadine razumiju suštinu procesa. Na taj način knjiga postaje i edukativni alat za obuke i profesionalni razvoj u javnom sektoru.

Zaključak: Knjiga *„Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH"* predstavlja spoj akademskog znanja, praktičnih smjernica i zakonskog okvira. Posebno je značajna njena razrada uloge koordinatora i tima za FUK, programa upravljanja rizicima, te saradnje s Centralnom harmonizacijskom jedinicom, što je čini neizostavnim priručnikom za svakog stručnjaka u javnim financijama.

Mostar, 8.11.2025.

RECENZENT

Doc.dr.sc. Milenko Krunić

Dir. int. revizije HE Dabar, Trebinje

Recenzija iz prakse javne uprave

Knjiga *„Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH“* predstavlja most između teorije i prakse u razvoju modernih sistema javnog upravljanja.

Autori Prof dr sc Božo Vukoja i Mr sc Nedim Ćustović uspješno povezuju kompleksne zakonske i tehničke zahtjeve sa stvarnim potrebama javnih institucija, nudeći praktične modele i alate za implementaciju FUK-a. Knjiga je strukturirana tako da vodi čitatelja korak po korak kroz proces planiranja, upravljanja rizicima, kontrole, izvještavanja i interne revizije.

Posebna pažnja posvećena je ulozi **koordinatora i tima za FUK**, koji predstavljaju centralni mehanizam za integraciju svih aktivnosti unutar institucije. Autori jasno definišu odgovornosti tima: izradu registra rizika, sprovođenje samoprocjene, planiranje kontrolnih aktivnosti, usklađivanje sa standardima CHJ-a, te pripremu godišnjeg izvještaja o funkcionisanju sistema FUK-a. Ova uloga se u knjizi prepoznaje kao ključna za funkcionisanje cijelog sistema, jer povezuje rukovodstvo, operativni nivo i internu reviziju u jedinstvenu strukturu odgovornosti i nadzora.Knjiga takođe detaljno objašnjava proces **procjene rizika i razvoja programa upravljanja rizicima**. Autori naglašavaju važnost precizne identifikacije i rangiranja rizika, određivanja mjera prevencije i ublažavanja, te redovnog praćenja njihove realizacije. Time se omogućava da rukovodioci donose informisane odluke zasnovane na realnim pokazateljima i da se rizici svedu na prihvatljiv nivo. U praktičnom dijelu knjige nalaze se i obrasci za procjenu rizika, tabele i primjeri koje institucije mogu direktno koristiti u svom radu.

Nezaobilazan segment knjige je **saradnja sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom (CHJ)**, koja se ističe kao garant kvaliteta, stručne podrške i nadzora nad funkcionisanjem FUK sistema u javnom sektoru. CHJ ima ključnu ulogu u edukaciji koordinatora, standardizaciji metodologije, nadzoru nad provođenjem zakona i konsolidaciji izvještaja. Kroz knjigu se jasno vidi koliko je važna ova vertikalna saradnja između institucija i CHJ-a za osiguravanje integrisanog, stabilnog i usklađenog sistema internih kontrola.

Knjiga, pored svog teorijskog značaja, ima snažnu praktičnu dimenziju. U njoj su predstavljeni konkretni primjeri odluka, pravilnika, mapa procesa i registra rizika koji se već primjenjuju u javnim institucijama. Autori nude jasne smjernice za izradu planova razvoja FUK-a, planova edukacija zaposlenih i godišnjih programa interne revizije. Ovi elementi čine knjigu dragocjenim alatom za svakodnevni rad institucija javnog sektora.

Knjiga je izuzetno vrijedno djelo koje integriše upravljanje rizicima, internu reviziju, koordinaciju FUK-a i saradnju sa Centralnom harmonizacijskom jedinicom u jedinstven i funkcionalan okvir. Njena primjenjivost u praksi, jasnoća i sistematičnost čine je neophodnim vodičem za sve javne institucije koje teže modernizaciji i odgovornom upravljanju.

Tuzla, 8.11.2025.

RECENZENT

Prof. dr. sc. Edin Glogić

Institucionalno-praktična recenzija s naglaskom na razvoj sistema FUK-a u BiH

Knjiga **„Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH“**, autora **prof. dr. sc. Bože Vukoje** i **mr. sc. Nedima Ćustovića**, predstavlja izuzetan doprinos razvoju teorijskog i praktičnog razumijevanja sistema financijskog upravljanja i kontrole (FUK) u Bosni i Hercegovini. Ova publikacija, objavljena 2025. godine, dolazi u trenutku kada javni sektor BiH intenzivno prolazi kroz procese modernizacije, harmonizacije s evropskim standardima i jačanja institucionalne odgovornosti. Upravo u tom kontekstu, knjiga se pojavljuje kao ključni vodič za sve profesionalce koji se bave upravljanjem javnim sredstvima, internom kontrolom, revizijom i dobrom upravljačkom praksom.

Autori su na izuzetno sistematičan način povezali **zakonski okvir Federacije BiH i Republike Srpske**, evropske direktive, te međunarodne standarde koji se odnose na javni sektor. Temelj knjige čini koncept **Public Internal Financial Control (PIFC)**, čiji je cilj stvaranje integrisanog sistema upravljanja i kontrole javnih sredstava u skladu s principima transparentnosti, odgovornosti i efikasnosti. Na ovaj okvir nadovezuje se i **COSO model** s pet ključnih komponenti – kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informisanje i komunikacija, te praćenje i evaluacija. Autori su uspješno preveli teorijske principe u praktične smjernice, nudeći konkretne alate, obrasce i procedure koje javne institucije mogu odmah primijeniti.

Jedna od najvećih vrijednosti knjige ogleda se u njenoj **operativnoj upotrebljivosti**. Ona nije puka zbirka zakonskih propisa i definicija, već vodič koji javnim institucijama omogućava da izgrade, razviju i održe funkcionalan sistem internih kontrola. U fokusu je jasno objašnjen **ciklus FUK-a** – od planiranja i procjene rizika, preko uspostave kontrolnih aktivnosti, do samoprocjene i izvještavanja. Posebna pažnja posvećena je ulozi **koordinatora FUK-a** i njegovog **tima**, koji predstavljaju centralni operativni mehanizam u svakoj instituciji. Autori precizno opisuju odgovornosti koordinatora, kao što su izrada registra rizika, izrada godišnjeg izvještaja o funkcionisanju FUK sistema, praćenje realizacije planova, kao i održavanje stalne komunikacije s rukovodstvom i Centralnom harmonizacijskom jedinicom (CHJ).

Upravo saradnja sa **CHJ-om** zauzima značajno mjesto u knjizi. Autori detaljno prikazuju ulogu Centralne harmonizacijske jedinice Federalnog ministarstva finansija u usklađivanju metodologije, standardizaciji procedura i pružanju stručne podrške institucijama. Ovaj segment je od posebne važnosti jer CHJ predstavlja institucionalni stub koji osigurava jedinstven pristup FUK-u na

svim nivoima vlasti. Autori daju konkretne primjere kako se putem saradnje s CHJ-om mogu riješiti praktični problemi u implementaciji sistema, uključujući nejasnoće u pogledu procjene rizika, metodologije samoprocjene ili izrade godišnjih izvještaja. Na taj način, knjiga postaje ne samo edukativni materijal nego i instrument institucionalne koordinacije.

Značajan doprinos knjige vidi se i u detaljnoj razradi **upravljanja rizicima**. Autori ne tretiraju rizik kao statičnu kategoriju, već kao dinamičan proces koji se mora stalno preispitivati, mjeriti i kontrolisati. Objašnjen je cijeli proces od identifikacije rizika,određivanja vjerojatnoće i uticaja, do izrade plana mjera za njihovo ublažavanje. U priloženim obrascima i primjerima prikazani su konkretni modeli registra rizika i programa upravljanja rizicima koji se mogu direktno primijeniti u institucijama. Time knjiga izlazi iz okvira teorije i postaje **priručnik iz prakse**, koji podstiče razvoj kulture procjene i proaktivnog upravljanja rizicima.

Jedan od segmenata koji ovu publikaciju izdvaja od sličnih je integracija **modela „Tri linije odbrane“**, koji predstavlja međunarodno prihvaćen okvir za jačanje institucionalne odgovornosti. Autori jasno objašnjavaju da prva linija odbrane obuhvata menadžersku odgovornost i svakodnevno upravljanje procesima, druga linija uključuje funkcije kontrole i upravljanja rizicima, dok treća linija, interna revizija, obezbjeđuje nezavisnu procjenu i preporuke za unapređenje sistema. Poseban doprinos knjige je u tome što pokazuje kako se ovaj model može funkcionalno prilagoditi bosanskohercegovačkom administrativnom okruženju, uzimajući u obzir složenost institucionalne strukture i raznolikost pravnih okvira.

Autori također ističu važnost **edukacije i profesionalnog razvoja kadrova** uključenih u sistem FUK-a. Naglašava se da uspostava sistema nije jednokratan proces, već kontinuirani ciklus unapređenja kompetencija, znanja i etičkih vrijednosti. U tom kontekstu, knjiga nudi smjernice za razvoj godišnjih planova edukacija, programa interne obuke i instruktivne radionice za koordinatora i članove FUK timova. Na ovaj način, knjiga postaje i **pedagoški alat**, kojim se podržava razvoj institucionalne kulture odgovornosti.

Osim tehničkog aspekta, publikacija ima i snažnu **etičku i stratešku dimenziju**. Autori naglašavaju da su principi integriteta, profesionalizma i odgovornosti osnova svakog stabilnog FUK sistema. Na primjerima iz prakse jasno se pokazuje kako transparentno upravljanje sredstvima i dosljedno poštivanje zakonskih procedura direktno utiču na povjerenje građana i efikasnost javne uprave. Kroz praktične primjere odluka, pravilnika, planova i izvještaja, knjiga pokazuje kako se normativni zahtjevi mogu pretvoriti u svakodnevnu praksu.

Sveobuhvatnost, sistematičnost i praktična primjenjivost čine ovu knjigu izuzetno važnim doprinosom ne samo akademskoj zajednici, već i javnim institucijama na svim nivoima vlasti. Njena vrijednost leži u sinergiji između teorije i prakse, između propisa i operativnih procedura, između zakonske obaveze i institucionalne kulture. Knjiga nudi odgovore na pitanja koja se svakodnevno pojavljuju u radu finansijskih službi, revizora, koordinatora i menadžera u javnom sektoru.

Zaključno, „Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH“ nije samo knjiga – to je **strategijski vodič za jačanje sistema javne odgovornosti**, instrument za edukaciju kadrova i praktični alat za implementaciju FUK-a. Svojim metodološkim pristupom, praktičnim primjerima i fokusom na institucionalnu saradnju, ova knjiga predstavlja nezaobilazan resurs za sve profesionalce koji teže modernom, efikasnom i transparentnom javnom sektoru.

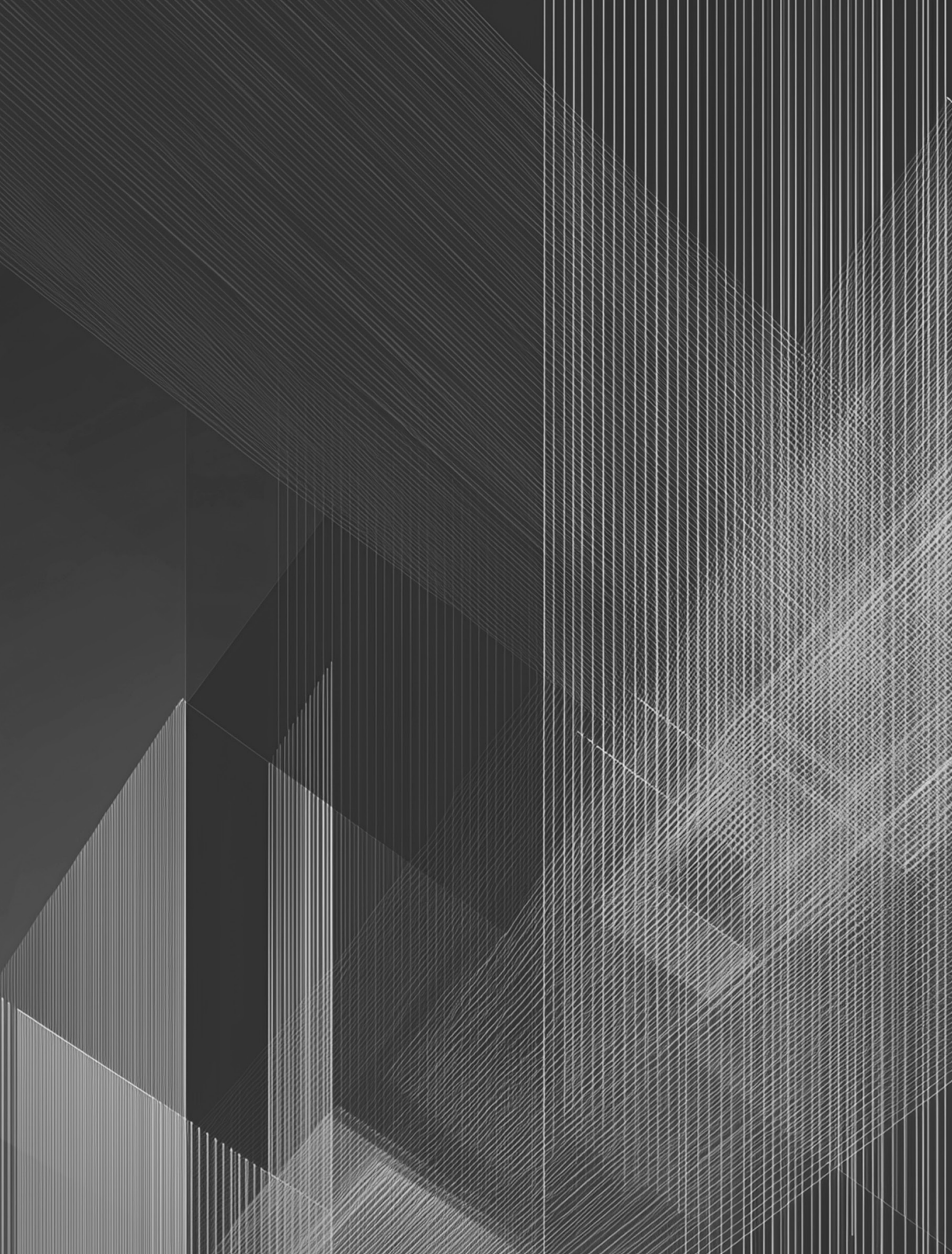
Sarajevo, 8.11.2025.

RECENZENT

Dipl. oec. Zikreta Tubić

Direktorica Agencije za FUK-FMC Sarajevo

Potpredsjednica Udruge FUK BIH



Predgovor

Suvremeni javni sektor suočava se s izazovima koji nadilaze tehničke, administrativne i financijske okvire. Od institucija se danas očekuje ne samo formalna usklađenost sa zakonima, već stvarna sposobnost da upravljaju javnim sredstvima na način koji je transparentan, odgovoran i zasnovan na principima dobre uprave. Upravo ti izazovi bili su povod da se posvetimo izradi knjige *Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH*, s ciljem da ponudimo sadržaj koji je metodološki utemeljen, naučno oblikovan i praktično primjenjiv.

Ova knjiga nastala je kao rezultat višegodišnjeg profesionalnog angažmana u oblasti javnih financija, internih kontrola, upravljanja rizicima i interne revizije. U svom radu susreli smo se s brojnim primjerima dobro uspostavljenih sistema, ali i sa situacijama u kojima formalni zahtjevi nisu bili pretočeni u funkcionalnu praksu. Stoga smo smatrali da je potrebno kreirati djelo koje će objediniti zakonodavni okvir, COSO model, PIFC koncept, međunarodne preporuke i praktične mehanizme koji mogu unaprijediti funkcioniranje institucija na svim nivoima vlasti u Bosni i Hercegovini.

Naš pristup temelji se na uvjerenju da izgradnja efikasnog sistema FUK-a nije puki administrativni zadatak, nego proces organizacijskog učenja. U tome ključnu ulogu imaju rukovodioci, koordinatori FUK-a, timovi za upravljanje rizicima, te svi zaposleni čiji rad čini osnovu kontrolnog okruženja. Upravo zbog toga u knjizi dajemo značajan prostor razumijevanju menadžerske odgovornosti, sistema procjene rizika, dokumentiranju procesa, izradi registra rizika, kreiranju internih procedura i razvoju mehanizama praćenja i izvještavanja.

Posebno naglašavamo važnost suradnje s Centralnom harmonizacijskom jedinicom, koja svojim metodološkim i regulatornim okvirom postavlja temelje standardiziranog pristupa upravljanju i kontroli javnih sredstava. Bez te suradnje, razvoj FUK-a ostaje parcijalan i nedovoljno usklađen. Stoga knjiga ne prikazuje samo tehnički okvir sistema, već i institucionalne odnose koji su ključni za njegovu održivost.

U procesu pisanja težili smo jasnoći, sistematičnosti i stručnosti. Cilj nam je bio pružiti literaturu koja će koristiti kako akademskoj zajednici, tako i praktičarima: koordinatorima za FUK, internim revizorima, planerima, menadžerima i svim zaposlenima koji svakodnevno učestvuju u donošenju financijskih i upravljačkih odluka. Knjiga je koncipirana tako da čitatelju pruži i teorijsku osnovu i praktične primjere, uključujući obrasce, preporuke i model-registre koji se mogu odmah primijeniti u radu.

Izražavamo zahvalnost recenzentima, čiji su stručni uvidi dali dodatnu vrijednost ovoj publikaciji, kao i institucijama i kolegama s kojima smo surađivali tokom istraživanja i pripreme sadržaja. Njihova iskustva bila su dragocjena u identifikaciji stvarnih izazova u javnom sektoru.

Ova knjiga temelji se na relevantnim zakonima, podzakonskim aktima, međunarodnim standardima te dobrim praksama koje se primjenjuju u zemljama članicama Europske unije.

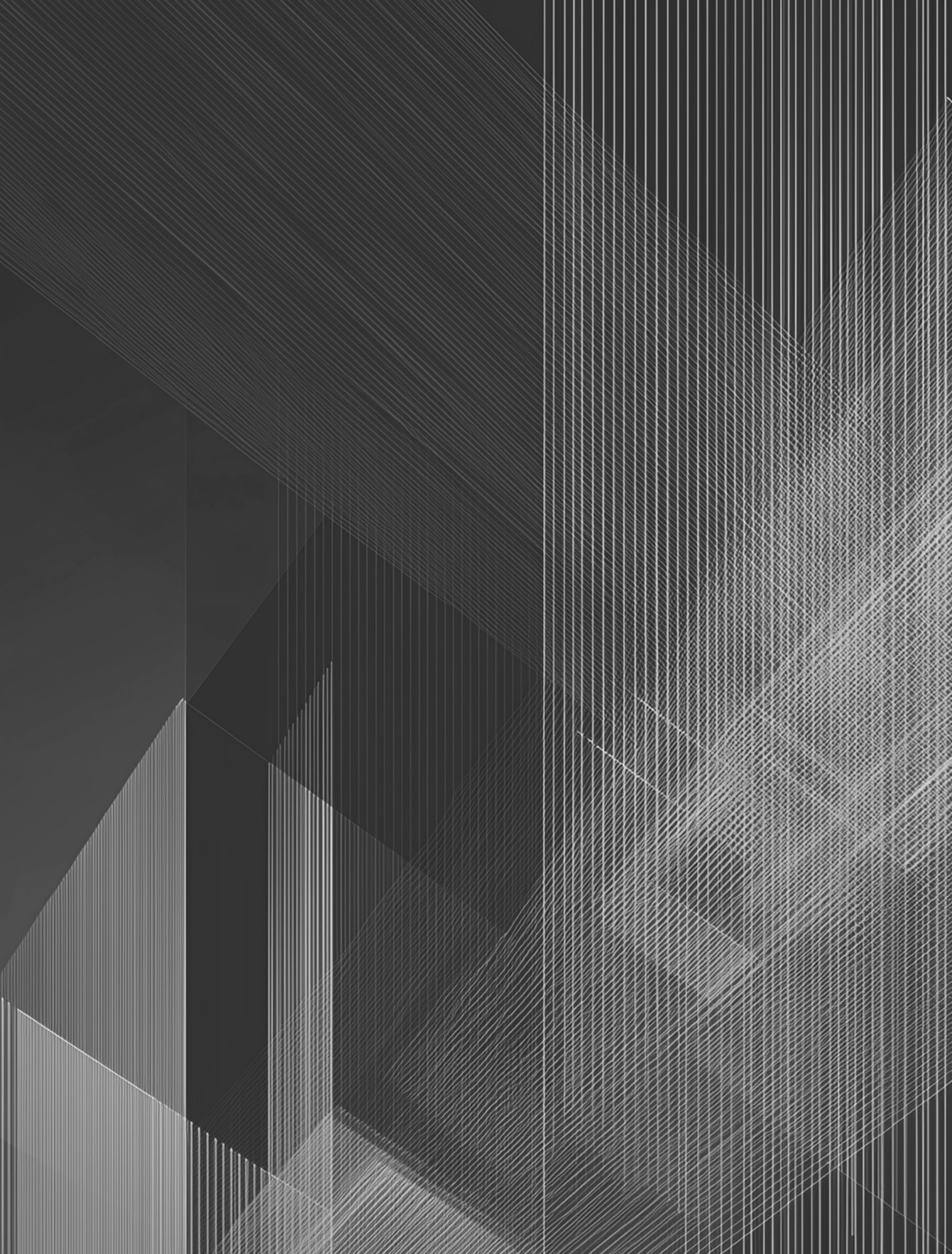
Cilj joj je ponuditi jasan i primjenjiv okvir za identifikaciju i upravljanje rizicima, uspostavu kontrolnih aktivnosti, transparentnu komunikaciju te učinkovito praćenje i procjenu provođenja internih kontrola. Autor vjeruje kako će ova publikacija biti od izuzetne koristi za daljnji razvoj transparentnosti, efikasnosti i ekonomičnosti poslovanja javnog sektora u BiH.

Prilikom izrade ove knjige korištene su različite metode istraživanja, uključujući analizu zakonodavnog okvira, usporedbu s međunarodnim standardima te praktične studije slučajeva iz BiH. Ovaj pristup omogućuje sveobuhvatno razumijevanje kompleksnosti financijskog upravljanja i kontrole te pruža čitateljima praktične alate za svakodnevnu primjenu. Dodatno, knjiga nudi pregled i kritičku analizu postojećeg stanja i predlaže smjernice za unapređenje postojećih praksi u cilju ostvarivanja viših standarda korporativnog upravljanja.

Posebna pažnja posvećena je ulozi i odgovornosti rukovodilaca i drugih zaposlenika, čiji je zadatak osigurati da se javna sredstva koriste na ekonomičan, efikasan i efektivan način, sukladno postojećim zakonima i regulativama. Autor vjeruje da će ova knjiga značajno pridonijeti boljem razumijevanju FUK-a, njegovoj uspješnoj implementaciji te stvaranju kulture transparentnosti i odgovornosti u javnim institucijama.

Nadamo se da će ova knjiga doprinijeti razvoju suvremenog sistema financijskog upravljanja i kontrole, da će olakšati primjenu zakonskih propisa i unaprijediti kvalitet rada javnih institucija. Vjerujemo da je odgovorno upravljanje javnim sredstvima ključ stabilnosti i povjerenja građana, te da je znanje najvažniji alat u tom procesu.

Autori
prof. dr. sc. Božo Vukoja
mr. sc. Nedim Ćustović



Obraćanje autora čitateljima

Dragi čitatelji,

S osobitim zadovoljstvom predstavljamo vam knjigu *Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH*, koja je nastala kao rezultat dugogodišnjeg znanstvenog i stručnog rada u području javnih financija, internih kontrola, upravljanja rizicima i interne revizije. U pripremi ove publikacije vodila nas je želja da ponudimo sveobuhvatan, jasan i praktično primjenjiv priručnik koji će služiti svim dionicima sustava – rukovoditeljima, koordinatorima FUK-a, članovima FUK timova, internim revizorima, financijskim stručnjacima i svima koji imaju ulogu u planiranju, upravljanju i nadzoru javnih sredstava.

Suvremene javne institucije suočavaju se s rastućim zahtjevima za transparentno, odgovorno i učinkovito upravljanje. U takvom okruženju sustav financijskog upravljanja i kontrola postaje ključni mehanizam koji osigurava zakonitost, pravilnost i svrhovitost poslovanja. Stoga smo pri izradi ove knjige nastojali povezati zakonodavni okvir, međunarodne standarde, PIFC koncept, COSO model i iskustva iz prakse u jedinstvenu cjelinu koja će olakšati svakodnevni rad institucija.

Posebnu pozornost pridali smo internoj reviziji kao trećem stupu FUK-a, jer je riječ o funkciji koja svojom neovisnom i objektivnom procjenom daje završnu potvrdu učinkovitosti sustava, identificira nedostatke te daje preporuke za poboljšanje. Uvjereni smo da bez snažne, profesionalne i metodološki utemeljene interne revizije nije moguće izgraditi stabilan, transparentan i dugoročno održiv sustav financijskog upravljanja i kontrola.

Naša je namjera bila ponuditi djelo koje povezuje teoriju i praksu, ali i naglašava važnost kulture integriteta, profesionalizma, odgovornosti i stalnog učenja. Zahvalni smo svim recenzentima, kolegama i institucijama koje su svojim komentarima i iskustvima doprinijele kvaliteti ove knjige.

Nadamo se da će sadržaji koje smo pripremili pridonijeti razvoju bolje upravljačke prakse i doprinijeti modernizaciji javnog sektora u Bosni i Hercegovini. Ova knjiga napisana je s uvjerenjem da znanje i jasno definirani procesi mogu biti početak značajnih pozitivnih promjena.

Zahvala svima koji su doprinijeli

Izrada ove knjige bila je dugotrajan i složen proces, koji je zahtijevao stručni rad, analitičko promišljanje, prikupljanje podataka i sustavnu obradu zakonodavnog i metodološkog okvira. Zato s dubokom zahvalnošću ističemo sve koji su na bilo koji način doprinijeli nastanku ove publikacije.

Zahvaljujemo recenzentima na njihovim stručnim komentarima i savjetima, kolegama iz institucija javnog sektora koji su svojim iskustvima obogatili sadržaj, predstavnicima Centralne harmonizacijske jedinice na metodološkoj podršci, kao i svim praktičarima koji svakodnevno primjenjuju FUK u svom radu i time doprinose stabilnosti sustava javnih financija.

Posebna zahvala ide svim čitateljima ove knjige, stručnjacima, istraživačima, studentima i zaposlenicima javnih institucija, koji svojim interesom, radom i posvećenošću doprinose razvoju transparentnog, odgovornog i učinkovitog javnog sektora.

S poštovanjem.
Autori
prof. dr. sc. Božo Vukoja
mr. sc. Nedim Ćustović

Prof. dr. sc. Božo Vukoja

Rođen je 30.06.1964. godine u Donjim Mamićima, Općina Grude, kao treće dijete u obitelji. Oženjen je i otac dvoje djece. Služi se njemačkim i engleskim jezikom. Završio je Osnovnu školu i gimnaziju u Grudama. Diplomirao je 1988. godine na Ekonomskom fakultetu u Mostaru na smjeru Poslovna ekonomija. Magistrirao je 2001. godine na smjeru Financije i računovodstvo na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Mostaru, a doktorirao 13.6.2009. godine na Ekonomskom fakultetu Univerziteta Zenica.

Trenutno je glavni revizor u društvu *UHY Revident d.o.o.* Mostar u kojem je osnivač, suvlasnik društva i glavni partner. Certifikat i licencu ovlaštenog revizora je stekao 2006. godine, kada je osnovao revizorsko društvo *Revident d.o.o. Grude,* u kojem je radio 15 godina.

Kao ovlašteni revizor je sudjelovao i potpisao preko 1 000 revizorskih izvješća i revizija konsolidiranih izvješća, kako velikih gospodarskih društva u BiH, tako i u konsolidiranim revizijama velikog broja stranih firmi koje posluju u BiH. Nalazi se na listi revizora eksperata Komisije za vrijednosne papire FBiH za reviziju investicionih fondova i društava za upravljanje investicionim fondovima. Član je Odbora za reviziju Registra vrijednosnih papira u FBIH.

Svojim međunarodnim angažmanima uspio je da njegovo revizorsko društvo *UHY Revident d.o.o Mostar* postane dio mreže *Urbach Hacker Young International Limited*, društva sa sjedištem u Londonu, te sačinjava dio međunarodne UHY mreže zakonski neovisnih računovodstvenih i konzultantskih firmi, koje djeluju u 100 zemalja svijeta i preko 290 kancelarija. Primat je praćenje i stvaranje dostignuća iz područja financijskog savjetovanja, revizije i računovodstva kroz stalno usavršavanje svojih članica i članova.

Redovni je profesor na Sveučilištu Vitez na više predmeta vezanih za računovodstvo, reviziju, analizu Međunarodnih revizijskih standarda i slično. Ima veliko praktično iskustvo iz računovodstva i svih vezanih poslova, eksterne, interne i forenzične revizije, sudskih vještačenja, procjene vrijednosti, analize poslovanja i *Due diligence* analize na temelju analize bilanci, izrade vođenja stečajeva, izrade studija o transfernim cijenama, uvođenja FUK-a, kontrole kvalitete interne i eksterne revizije. Član je raznih asocijacija iz područja financija te je dva mandata bio član Upravnog vijeća Revizorke komore FBiH, Nadzornog odbora Razvojne banke FBIH, Odbora za reviziju *Elektroprenosa BiH* i *BH Telecoma*, direktor interne revizije *ŠGD Hercegbosanske šume*, te nekih drugih savjetodavnih i ekspertnih tijela u zemlji i svijetu. Pored navedenog, bavi se izradom i revizijom raznih projekata, posebno EU.

Ima licencu IIA eksperta za ocjenu rada interne revizije. Sudjelovao je u reviziji velikih društava, kao npr.: *ASA Prevent group, Violeta grupa, Grafotisak grupa, Fis Vitez grupa, Kristal Vitez, Lager doo Posušje, ADK Novi Travnik*, i većeg broja javnih ustanova kao što su: *Službeni list BiH, BH Gas, JP Vodovod i kanalizacija Sarajevo, JP Vodovod Mostar, JU Bolnica Nova Bila, JU Bolnica Jajce, JU Bolnica Livno, ŠGD Hercegbosanske šume, ŠGD Srednjobosanske Šume* itd.

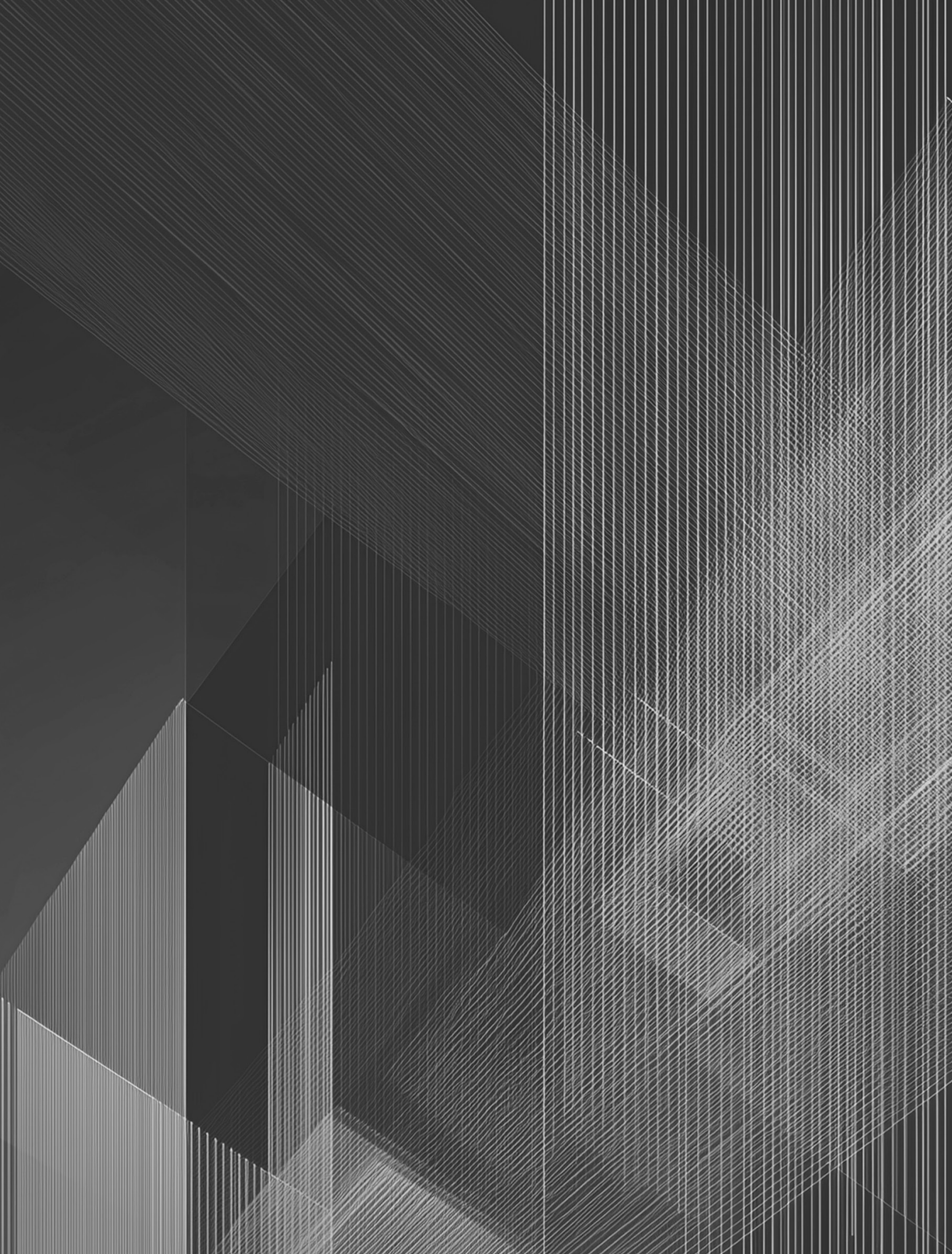
Sudjelovao je u velikom broju revizija projekata, kako EU, tako i drugih donatora i financijera. Kao sveučilišni profesor iz revizije objavio je 5 knjiga i preko 100 radova u časopisima, uglavnom sa međunarodnom recenzijom. Objavio je 10-tak radova iz forenzičke revizije, a i sam je forenzički revizor, član udruge Forenzičkih revizora BiH te dopredsjednik Međunarodnog udruženja forenzičkih računovođa i revizora (IAFAA-MUFRR). Primarna su mu područja znanstvenog interesa revizija, računovodstvo financijskih institucija te analiza financijskih izvješća. Profesor je predavač i nositelj licence Međunarodnog forenzičkog revizora kao i Američke licence ACTD.

Već 20 godina ima položene ispite za: državnog službenika u institucijama BiH, certificiranog računovođu, ovlaštenog vanjskog i internog revizora, eksperta za ocjenu kvalitete rada revizije, stečajnog upravitelja i sudskog vještaka financijske struke, ovlaštenog procjenitelja te ispit za menadžera za upravljanje kvalitetom. Brokerski ispit položio je 6. jula 2002. godine, a znanja o vrijednosnim papirima stječe permanentno te kasnije polaže ispit za investicijskog menadžera i savjetnika, *Menadžer i lead auditor* za uvođenje *Standarda kvalitete*, licenciran kod TUV Croatia. Suosnivač je i Kontroling akademije u BiH.

Kao član, ali i osnivač strukovnih udruga sudjeluje i permanentno se educira na raznim seminarima u zemlji i svijetu. Prošao je veliki broj treninga USAID-a, Europske Komisije, MKCK, Svjetske turističke organizacije WTTC, ECOS -a, Saveza računovođa i revizora, Revizorske komore i druge slične edukacije. Ima preko 28 godina radnog iskustva na različitim poslovima, najviše revizorskim.

Mr. sc. Nedim Čustović

Nedim Čustović je rođen 22. 07. 1959. u Sarajevu. Nakon završetka gimnazije „Ognjen Prica“, upisuje Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu, gdje prvo okončava dvogodišnji komercijalni smjer i stiče zvanje ekonomiste, a nakon toga i financijsko – računovodstveni smjer na istom fakultetu, stekavši zvanje diplomiranog ekonomiste. Nakon studija Čustović radi na poslovima financijske operative u JAT-u od 1986. do 1990. godine, nakon čega prelazi u australijsku kompaniju TNT Cargo, gdje ostaje do 1991. godine. Od 1994. do 2002. godine radio je kao inspektor u MUP SDB RBIH, nakon čega postaje rukovodilac financijske službe KJKP “PARK“. U periodu od 2007. do 2009. godine kandidat je obavljao poslove šefa kabineta i savjetnika ministra sigurnosti BiH i zamjenika predsjedavajućeg Vijeća Ministara BiH te je bio predsjednik komisije za interne kontrole u tom ministarstvu. Od 01.01.2014 godine Čustović je zamjenik direktora Centralne harmonizacijske jedinice Ministarstva financija i trezora BiH. Nedim Čustović je redovan predavač na seminarima i konferencijama koje organiziraju različita profesionalna udruženja, te privredne komore u Bosni i Hercegovini i regiji, kao i gostujući predavač na postdiplomskim studijama Ekonomskog fakulteta UNSA o temi implementacije sistema internih financijskih kontrola u institucijama BiH. Čustović je autor 23 stručna članka koji obrađuju različite teme iz oblasti financijskog upravljanja i kontrole te jedne knjige pod naslovom „Uspostava financijskog upravljanja i kontrola u javnome sektoru i poduzećima sa praktičnim primjerima“, čiji je izdavač FEB iz Sarajeva. Čustović je 2007. godine upisao postdiplomski studij „Diplomatija u savremenom svijetu“ na Fakultetu političkih nauka i položio sve ispite sa prosječnom ocjenom 7,80. Magistrirao je 2008 godine na UNSA . Tokom svog rada u CHJ, koja je nadzorno tijelo za zakonitost rada interne revizije, napisao je veći broj knjiga i brošura te uputstava za rad interne revizije.



Sažetak knjige

Knjiga *Financijsko upravljanje i kontrola u javnom sektoru u BiH* predstavlja sveobuhvatno i metodološki zasnovano djelo posvećeno razumijevanju, razvoju i primjeni sistema internih kontrola u javnim institucijama Bosne i Hercegovine. Publikacija se temelji na zakonodavnom okviru Federacije BiH i Republike Srpske, PIFC konceptu Europske unije, COSO modelu i relevantnim međunarodnim standardima koji uređuju sistem internih kontrola, upravljanja rizicima i interne revizije. Autori sistematično analiziraju teorijske postavke, regulatorne zahtjeve i operativne procese koji čine cjelokupan okvir FUK-a.

U uvodnom dijelu knjige definira se osnovna struktura FUK sistema, naglašavajući njegovu svrhu: osigurati zakonito, učinkovito, ekonomično i transparentno korištenje javnih sredstava. Objašnjava se da financijsko upravljanje i kontrola predstavljaju integralni dio upravljačke

odgovornosti čelnika institucija, što je temelj PIFC koncepta Europske unije. Autori naglašavaju da FUK nije izdvojena administrativna funkcija, već element šireg okvira dobrog upravljanja i strateškog planiranja.

Središnji dio knjige posvećen je COSO modelu i njegovim komponentama: kontrolno okruženje, upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti, informiranje i komunikacija te praćenje i evaluacija. Svaka komponenta obrađena je kroz teorijske definicije, zakonske obaveze i praktične mehanizme primjenjive u institucijama javnog sektora u BiH. Kontrolno okruženje definira se kao temelj sistema, koji uključuje kulturu integriteta, organizacijsku strukturu, podjelu nadležnosti i razvoj kadrovskih kapaciteta. Autori ističu da se kvalitet kontrolnog okruženja direktno reflektira na kvalitet svih drugih komponenti.

Upravljanje rizicima prikazano je kao ključna komponenta FUK-a i osnovni preduvjet ispunjavanja fiskalne odgovornosti. Kroz detaljne primjere objašnjen je proces identifikacije, analize, rangiranja i dokumentiranja rizika, kao i izrada registra rizika i programa upravljanja rizicima. Naglašava se potreba da rizici budu povezani s institucionalnim ciljevima, programima i procesima, te da njihovo upravljanje mora biti kontinuirani, a ne povremeni proces.

Kontrolne aktivnosti obuhvaćaju mehanizme i procedure kojima institucije osiguravaju pravilnost poslovanja. Kroz praktične obrasce prikazani su modeli izrade internih procedura, matrica ovlaštenja, kontrola nabavki, kontrola isplata, dokumentiranja poslovnih događaja i praćenja ugovorenih obaveza. Autori ukazuju na važnost razdvajanja dužnosti i uvođenja naknadnih kontrola, posebno u procesima nabavki i financijskog upravljanja.

U dijelu o informacijama i komunikacijama naglašava se značaj pravovremenih, točnih i dostupnih informacija za upravljačko odlučivanje. Objašnjavaju se sistemi internog izvještavanja, integrirani informacijski sistemi u javnom sektoru, komunikacijski tokovi i njihova uloga u jačanju transparentnosti. Posebno se ističe potreba za razvojem računovodstvenih i internetskih evidencija na nivou institucija.

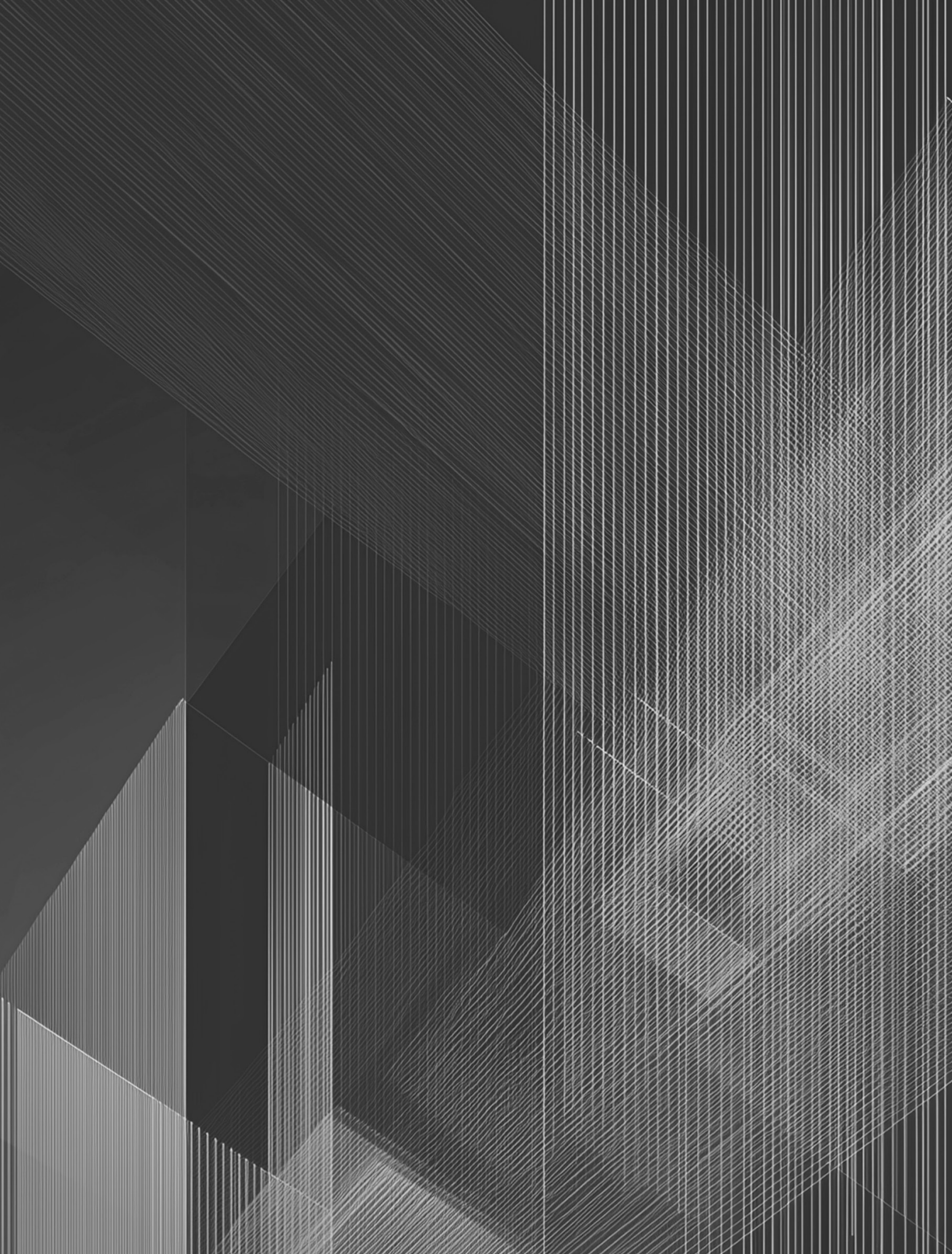
Komponenta praćenja i evaluacije obuhvaća procese kojima se osigurava da sistem FUK funkcionira u skladu s propisima i standardima. Knjiga pruža smjernice za izradu sistema internog izvještavanja, mehanizama nadzora, praćenja realizacije preporuka interne i eksterne revizije te evaluacije funkcioniranja FUK sistema u cjelini.

Autori detaljno analiziraju i model „Tri linije odbrane“, koji predstavlja međunarodni standard u oblasti internih kontrola. Objašnjena je uloga menadžmenta (prva linija), funkcija upravljanja rizicima i kontrola usklađenosti (druga linija) te interne revizije (treća linija). Naglašava se da uspjeh FUK sistema zavisi od međusobne povezanosti i jasno definiranih odgovornosti između ove tri linije.

Posebno poglavlje posvećeno je ulozi koordinatora i tima za FUK, koji u institucijama predstavljaju centralni mehanizam za koordinaciju, razvoj i implementaciju sistema. Autori razrađuju njihove nadležnosti, uključujući vođenje registra rizika, izradu godišnjih izvještaja, koordinaciju samoprocjene (GI FUK), izradu planova FUK-a i komunikaciju s Centralnom harmonizacijskom jedinicom.

Knjiga sadrži i obilje praktičnih primjera, uključujući pravilnike, odluke, obrasce, dokumentacijske modele i tabele koje institucije mogu direktno primijeniti u svom radu. Priloženi su modeli registra rizika, obrasci za procjenu rizika, primjeri kontrolnih aktivnosti, smjernice za izradu godišnjih izvještaja o FUK-u i primjeri dobre prakse iz domaćih institucija.

Zaključni dio knjige ističe da izgradnja funkcionalnog sistema FUK-a nije jednokratan proces, nego kontinuirani ciklus unapređenja upravljačkih i tehničkih kapaciteta. Naglašava se da kvalitet FUK-a odražava institucionalnu kulturu i volju rukovodstva da se uskladi s principima transparentnosti, odgovornosti i dobre uprave. Stoga se knjiga preporučuje kao osnovna literatura za sve profesionalce u javnom sektoru, kao i za akademsku zajednicu koja se bavi financijama, upravljanjem, revizijom i javnom administracijom.



Abstrakt

The book Financial Management and Control in the Public Sector in BiH is a comprehensive and methodologically based work dedicated to the understanding, development and implementation of the internal control system in public institutions of Bosnia and Herzegovina. The publication is based on the legislative framework of the Federation of BiH and Republika Srpska, the European Union's PIFC concept, the COSO model and relevant international standards governing the system of internal controls, risk management and internal audit. The authors systematically analyze the theoretical assumptions, regulatory requirements and operational processes that make up the entire framework of FMC.

The introductory part of the book defines the basic structure of the FMC system, emphasizing its purpose: to ensure the legal, efficient, economical and transparent use of public funds. It is explained that financial management and control are an integral part of the management responsibility of the heads of institutions, which is the foundation of the European Union's PIFC concept. The authors emphasize that FMC is not a separate administrative function, but an element of a broader framework of good governance and strategic planning.

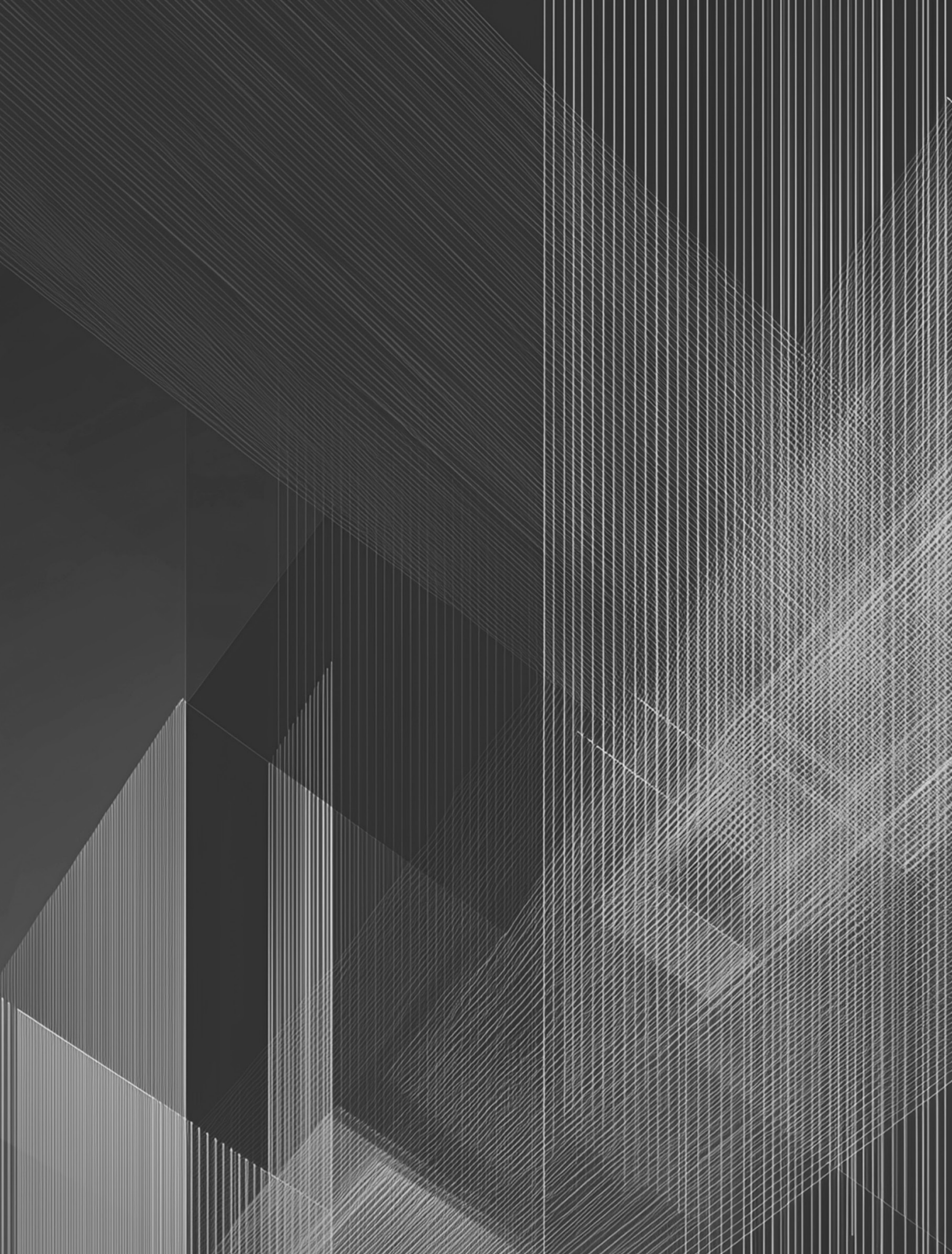
The central part of the book is dedicated to the COSO model and its components: control environment, risk management, control activities, information and communication and monitoring and evaluation. Each component is processed through theoretical definitions, legal obligations and practical mechanisms applicable in institutions of the public sector in BiH. The control environment is defined as the foundation system, which includes a culture of integrity, organizational structure, division competencies and the development of personnel capacities. The authors point out that the quality of the control environment directly reflects on the quality of all other components. Risk

management is presented as a key component of FUK and basic a prerequisite for fulfilling fiscal responsibility. Explained through detailed examples is the process of identifying, analyzing, ranking and documenting risks, as well as creating risk register and risk management program. The need to take risks is emphasized be related to institutional goals, programs and processes, and yes their management must be a continuous and not an occasional process. Control activities include mechanisms and procedures by which institutions ensure the regularity of operations. Through practical forms, models of internal procedures development, authorization matrix, procurement control, payment control, business event documentation and monitoring of contractual obligations are presented. The authors point out the importance of separation of duties and introduction of subsequent controls, especially in procurement and financial management processes.

The section on information and communications emphasizes the importance of timely, accurate and accessible information for managerial decision-making. Internal reporting systems, integrated information systems in the public sector, communication flows and their role in strengthening transparency are explained. The need for the development of accounting and online records at the institutional level is particularly emphasized. The monitoring and evaluation component includes processes that ensure that the FMC system functions in accordance with regulations and standards. The book provides guidelines for the development of internal reporting systems, monitoring mechanisms, monitoring the implementation of internal and external audit recommendations and evaluating the functioning of the FMC system as a whole.

The authors also analyze in detail the "Three Lines of Defense" model, which represents an international standard in the field of internal controls. The role of management (first line), risk management and compliance control (second line) and internal audit (third line) is explained. It is emphasized that the success of the FMC system depends on the interconnection and clearly defined responsibilities between these three lines. A special chapter is dedicated to the role of the FMC coordinator and team, which in institutions represent the central mechanism for coordination, development and implementation of the system. The authors elaborate on their responsibilities, including maintaining a risk register, preparing annual reports, coordinating self-assessments (GI FMC), preparing FMC plans and communicating with the Central Harmonization Unit. The book also contains a wealth of practical examples, including regulations, decisions, forms, documentation models and tables that institutions can directly apply in their work. Risk register models, risk assessment forms, examples of control activities, guidelines for preparing annual FMC reports and examples of good practice from domestic institutions are included.

The concluding part of the book points out that building a functional system of FUK is not a one-time process, but a continuous cycle of management and technical improvement capacity. It is emphasized that the quality of FUK reflects the institutional culture and will management to comply with the principles of transparency, responsibility and good administration. Therefore, the book is recommended as basic literature for all professionals in the public sector, as well as for the academic community dealing with finance, management, auditing and public administration.



Sadržaj

Uvod 37
Zakonska regulativa za financijsko upravljanje i kontrolu u Bosni i Hercegovini (F BiH) 39
Zakonodavni okvir za uspostavu PIFC-a u institucijama BiH 40
Zakonodavni okvir za uspostavu PIFC-a u FBiH 40
Zakonodavni okvir za uspostavu PIFC-a u RS-u 40
Zakon o financijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine 43

POGLAVLJE 1
Koraci koje trebamo donijeti da bi uspostavili FUK-a 53

POGLAVLJE 2
Srednjoročno planiranje u BiH je podrška svim nivoima vlasti u realizaciji prioritetno postavljenih ciljeva 61
Planski pristup poslovanju (misija, vizija, ciljevi) 62
Priprema za srednjoročno planiranje 68
Sekcija 1: Izrada osnovne strukture plana rada 69
Sekcija 2: Definiranje pokazatelja za praćenje i evaluaciju 77
Sekcija 3: Definiranje troškova srednjoročnog plana rada 79
Sekcija 4: Format srednjoročnog plana rada institucije 80
Sekcija 5: Izvještavanje o provođenju srednjoročnog plana rada institucije BiH 80
Zaključak 80
Zakon o razvojnom planiranju i upravljanju razvojem u Federaciji Bosne i Hercegovine 84

POGLAVLJE 3
Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) ili sistem internih kontrola kao osnova uvođenja korporativnog upravljanja u javnom sektoru 101
Komponente financijskog upravljanja i kontrola 106
Zaključak 111

POGLAVLJE 4
Donošenje internih propisa na zakonskoj podlozi Zakona o FUK-u u FBiH 113

POGLAVLJE 5
Svrha uvođenja FUK-a 123
Analiza postojećeg stanja 124
Planirane aktivnosti 125
Tabelarni pregled planiranih aktivnosti 128
Zaključak 129

POGLAVLJE 6
Revizorski trag 131
Obaveze popisa poslovnih procesa sa aktivnostima, utvrđivanjem i procjenom rizika i prijedlogom strukture strategije rizika za javni sektor 131
Kako postaviti financijske ciljeve 133

POGLAVLJE 7
Uspostavljanje FUK-a 167
Zakon o Financijskom upravljanju i kontroli u FBiH 167
Financijsko upravljanje i kontrola 169
Izvještavanje o financijskom upravljanju i kontroli 172
Centralna harmonizacijska jedinica 173
Poduzimanje radnji protiv nepravilnosti i prevara 173
Godišnji izvještaj o financijskom upravljanju i kontroli 178
Upitnik o samoprocjeni sistema financijskog upravljanja i kontrole (praktični primjer) 179
FUK definicija 182
Zaključak 192
Predaja izjave o fiskalnoj odgovornosti 193

POGLAVLJE 8
Uspostavljanje FUK-a 195
Uspostava financijskog upravljanja i kontrola (FUK-a) kod korisnika javnih sredstava (praktični primjeri) 195

POGLAVLJE 9
Mapiranje, modeliranje i dokumentiranje poslovnih procesa 213
Postupci identifikacije procesa 214
Ručna identifikacija procesa 216
Identifikacija procesa prema ciljevima 216
Identifikacija procesa prema poslovnim funkcijama 218
Zaključak 227

POGLAVLJE 10
Financijsko upravljanje i kontrola 229
Uspostavljanje FUK-a sa zakonskom podlogom, praktičnim primjerima i izjavom o fiskalnoj odgovornosti 229
Pojmovi u financijskom upravljanju i kontroli, koje moramo dobro poznavati i razumijevati 230
Bliska povezanost implementiranog FUK-a i Interne revizije je neophodna da bi se postigli krajnji efekti u cjelokupnom konceptu PIFC-a 231
Plan uspostave i razvoja financijskog upravljanja i kontrola 234
Zaključak: 235

POGLAVLJE 11
Uspostavljanje FUK-a sa podzakonskim aktima 237
Interni propisi Institucije, organizacije, ministarstva, poduzeća, lokalne zajednice Bosne i Hercegovine iz oblasti Financijskog upravljanja i kontrola 238

POGLAVLJE 12
Komponente financijskog upravljanja i kontrole 243
Kontrolno okruženje 246
Opis rizika 262
Zaključak 269

POGLAVLJE 13
Kontrolne aktivnosti 273
Uspostava kontrolnih aktivnosti i procedura kod dodjele budžetskih sredstava putem transfera i subvencija 283

POGLAVLJE 14
Informacije i komunikacije 307

POGLAVLJE 15
Obveznici podnošenja godišnjih izvještaja 311
Zaključak 318

POGLAVLJE 16
Praćenje i procjena 321

POGLAVLJE 17
Primjer godišnjeg izvještaja i primjeri odluka za uspostavu FUK-a 349

POGLAVLJE 18
Nadležnosti CHJ MF 363

POGLAVLJE 19
Upravljačka odgovornost i smjernice za jačanje upravljačke odgovornosti za upravljanje i kontrole 369
Financijsko upravljanje i kontrola 370
Kontrolno okruženje 375
Kontrolne aktivnosti 377
Opće karakteristike kontrola 378
Upitnik za utvrđivanje rizika 384
Rizici koji se odnose na područje planiranja, procesa i sistema 384

POGLAVLJE 20
Praćenje i procjena 393
Nezavisna funkcionalna interna revizija kao peta komponenta praćenja i nadzora sistema FUK-a 393
Kompetentnost i etičnost internih revizora ne smije hiti upitna 395
Uska povezanost implementiranog FUK-a i Interne revizije je neophodna da bi se postigli krajnji efekti 396
Pokretanje interne revizije 397
Nalog za vršenje revizije 397
Priprema i planiranje pojedinačne revizije 398
Izjava o nezavisnosti 398
Prikupljanje i analiziranje informacija o revidiranom procesu 399
Uvodna izjava 399
Poslovni cilj procesa 399
Kontrolni ciljevi 399

Glavni rizici ... 400
Početni sastanak ... 400
Identificiranje i ocjena kontrola ... 400
Procjena sistema internih kontrola ... 400
Identificiranje detaljnih rizika i očekivanih kontrola ... 400
Testiranje kontrola ... 401
Testovi usuglašenosti i dokazni testovi ... 401
Uzorkovanje ... 401
Tehnike testiranja ... 401
Donošenje zaključaka ... 402
Formuliranje i procjena nalaza ... 402
Stručno revizorsko mišljenje ... 402
Davanje preporuka ... 402
Izvještavanje ... 403
Prijedlog promjena međunarodnih standarda za profesionalno obavljanje interne revizije ... 406
Kako interna revizija može biti faktor u povećanju etičnosti u javnom sektoru ... 408
BALANCED SCORECARD, model mjerenja učinka rada za Internu reviziju, ali i za FUK (financijsko upravljanje i kontrolu) ... 410
Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja kao okvir za mjerenje performansi Odjela interne revizije ... 415
Mjerenje performansi odjela interne revizije ... 416
Zaključak ... 417
Precizno utvrđen „revizorski univerzum“ osnovni je uvjet za efikasno provođenje procesa pojedinačnih revizija ... 419
Značaj sistema interne kontrole ... 420
Suština prirode kontrole -primjer automobila ... 420
Važnost i koristi upravljanja rizicima ... 425
Strateški i operativni rizici ... 426
Zaključak ... 434

POGLAVLJE 21
Program modela tri linije odbrane ... 437
Tri linije odbrane u efikasnom upravljanju i kontroli rizika–trenutna praksa u BiH ... 437
Pretpostavke za uspostavu modela tri linije odbrane teško je ostvarivo bez aktivne podrške najvišeg organa uprave ... 439
Prvu liniju odbrane sačinjava operativno rukovodstvo ili operativni menadžment, koji su ujedno i vlasnici rizika ... 439
Drugu liniju odbrane čine Funkcije upravljanja rizikom i usklađenosti (compliance) ... 443
„Rizik i upravljanje rizikom“, prakse u BiH ... 449
Treća linija odbrane-Interna revizija ... 455
ZAKLJUČAK ... 477

POGLAVLJE 22
OPĆINA TOMISLAVGRAD ... 481
Materijali za FUK ... 481

OVIM PUTEM IZRAŽAVAM ZAHVALNOST INSTITUCIJAMA I TVRTKAMA KOJE SU SVOJIM DONACIJAMA POMOGLE TISKANJE OVE KNJIGE

1. UHY REVIDENT D.O.O., MOSTAR
2. REVIDENT D.O.O., GRUDE
3. FINRA UNIVERZITET, TUZLA
4. OPEN BROADCAST NETWORK (OBN) D.D.
5. FIS D.O.O., VITEZ
6. GS-TMT D.O.O., TRAVNIK
7. GRAFOTISAK D.O.O., GRUDE
8. M.R.M. EXPORT-IMPORT D.O.O., LJUBUŠKI
9. WELTPLAST D.O.O.,POSUŠJE
10. ŠGD HERCEGBOSANSKE ŠUME D.O.O., KUPRES
11. ŠPD SREDNJOBOSANSKE ŠUME D.O.O., DONJI VAKUF
12. MESNA INDUSTRIJA RAKITNO D.O.O., POSUŠJE
13. PALAVRA D.O.O., TRAVNIK
14. RAČUNOVODSTVENA AGENCIJA TOMIĆ D.O.O., LJUBUŠKI
15. JP BROĆANAC D.O.O., ČITLUK
16. JP BROTING D.O.O., ČITLUK
17. RUDING D.O.O., ISTOČNO SARAJEVO
18. PROMO D.O.O., DONJI VAKUF
19. KALVARIJA COP D.O.O., VITEZ
20. ADK D.O.O., NOVI TRAVNIK
21. TEHNOZAŠTITA D.O.O., MOSTAR
22. PAVIĆ D.O.O., LIVNO
23. PLANET D.O.O., POSUŠJE
24. MOON CAPITAL D.O.O. , KREŠEVO
25. PROFINE D.O.O., ŽIVINICE
26. SATELIT PLUS D.O.O., ČITLUK
27. RA LIKVIS D.O.O., VITEZ
28. MODRA STIJENA D.O.O., ŠIROKI BRIJEG
29. AN-PEK D.O.O., VITEZ

ISBN - 978-9958-063-40-4

Prof. dr. sc. Bozo Vukoja

Mr.sc. Nedim Custović