

**Република Македонија**  
**Министерство за финансии**

**НАЦРТ**

**СТРАТЕГИЈА ЗА РАЗВОЈ**  
**НА ЈАВНАТА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА ВО**  
**РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА ОД 2012 ДО 2014 ГОДИНА**

**Скопје, ноември 2011 година**

## 1. В О В Е Д

Пред вас е третата Стратегија за развој на јавната внатрешна финансиска контрола (ЈВФК) од 2012 до 2014 година која всушност претставува среднорочен план за развој на системот на внатрешните финансиски контроли во јавниот сектор во Република Македонија. Претходните Стратегии беа насочени кон создавање на потребните услови за воспоставување и развој на овој систем кај сите субјекти од јавниот сектор. Оваа Стратегија го пренасочува фокусот врз спроведување и ажурирање на концептот на ЈВФК.

Оваа Стратегија е подготвена од Секторот за јавна внатрешна финансиска контрола при Министерството за финансии со помош обезбедена од ЕУ преку со Твининг проектот "Поддршка на процесот на фискална децентрализација преку зајакнување на капацитетите за стабилно финансиско управување и внатрешна финансиска контрола на локално и централно ниво"<sup>1</sup>. Во оваа Стратегија, исто така, беа земени во предвид и наодите и препораките од извештаите на СИГМА, како и укажувањата на Европската Комисија<sup>2</sup>.

Оваа Стратегија има за цел да биде сеопфатна и да обезбеди стратешка визија за развој на ЈВФК.

Законот за ЈВФК<sup>3</sup> веќе е во сила повеќе од две години и веќе се стекнати практични искуства. Овие искуства, како и лекциите научени од другите земји, се земени во предвид во Стратегијата за да се обезбеди во блиска иднина подобрување на правна рамка за оваа област во Република Македонија.

Во последните години направен е добар напредок бидејќи врз основа на Законот за ЈВФК донесени се сите подзаконски акти кои стапија во сила. Основани се единици за финансиски прашања (ЕФП), а функцијата на внатрешна ревизија стана попрофесионална. Сега пред нас е период на спроведување и целосно спроведување на ЈВФК. Концептот на ЈВФК, исто така, ќе се применува и во општините, заради што посебно внимание ќе биде посветено на тоа во наредниот период.

Оваа Стратегија дава насоки за патот што ни претстои, односно за неопходните чекори кои треба да се превземат во блиска иднина. Во реализацијата на овој процес, Министерството за финансии - Секторот за ЈВФК, е надлежна единица за координација на развојот, воспоставувањето, спроведувањето и одржувањето на системот на ЈВФК во Република Македонија. Во рамките на Министерството за финансии, Секторот за ЈВФК ќе ги координира и ќе работи заедно со Секторот за буџет и фондови и Секторот трезор, како блиски партнери во финансиското управување.

<sup>1</sup> Република Македонија во изминатите години работеше со холандското Министерство за финансии на полето на ЈВФК со цел да ги развие и зајакне своите капацитети на полето на ЈВФК. Оваа соработка беше преку ЕУ твининг проекти или преку билатерална соработка помеѓу холандската и македонската Влада. Во моментот се спроведува друг ЕУ-твининг проект во кој исто така учествуваат холанѓани.

<sup>2</sup> Генералниот Директорат за Буџет

<sup>3</sup> Донесен од Собранието на Република Македонија на 20 јули 2009 година

Овој документ ја дефинира политиката на Владата на Република Македонија во оваа област преку прикажување на основните принципи на ЈВФК, утврдување на добрите практики за ЈВФК и прикажување на gap анализа помеѓу "стандардите" и актуелната пракса во Владата на Република Македонија. Таа, исто така, содржи и мерки кои ќе го подобрат спроведувањето на ЈВФК во Република Македонија.

Овој документ ја дефинира политиката на Владата на Република Македонија во следната фаза на спроведувањето на јавната внатрешна финансиска контрола. По нејзиното усвојување, таа ќе биде доставена до Европската Комисија со цел да се прикаже посветеноста на Владата во напорите да се исполнат ЕУ критериумите.

**Истовремено, таа ќе биде доставена и до Собранието на Република Македонија заради информирање.**

Државниот завод за ревизија ќе го надгледува спроведувањето на оваа стратегија во име на Собранието на Република Македонија.

Мерките утврдени во оваа Стратегија се генерални и не ги покриваат оперативните планови и ресурси кај поединечните субјекти од јавниот сектор, бидејќи секој од нив има различни потреби, капацитети и приоритети. Овие податоци треба да се дел од стратешките планови на овие институции и нивните поединечни акциски планови за имплементација на понатамошните чекори кои се само нивна надлежност.

Централната единица за хармонизација напредокот во спроведувањето на ЈВФК ќе го разгледа до крајот на 2012 година, а Стратегијата за ЈВФК и gap анализата ќе бидат соодветно прилагодени.

Стратегијата е структурирана како што следи.

## 2. КОНЦЕПТ НА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА (ЈВФК)

Концептот на внатрешната финансиска контрола е развиен од страна на Европската Комисија со цел да им помогне на земјите кандидати да го подобрат управувањето со јавните финансии преку вградување повисоки стандарди за контрола во процесот на управување.

Финансиското управување во потесна смисла претставува процесот на преземање обврски и задолжувања. Финансиското управување во поширока смисла го опфаќа целиот буџетскиот процес на изготвување на буџетот. Всушност тоа се состои од три фази: изготвување на буџетот, извршување и известување за извршување на буџетот поврзано со целите на политиката на организацијата.

Недоволно познавање на финансиското управување и раководната одговорност е еден од ризиците кои можат да имаат сериозни последици за успешно спроведување на внатрешната финансиска контрола.

### **ОДГОВОРНОСТ НА РАКОВОДСТВОТО**

Концептот на ЈВФК ја нагласува **раководната структура и нејзините одговорности** и ова е едно од неговите најважни делови.

Одлуките во субјектите од јавниот сектор треба да се во функција на најдобриот јавен интерес. Тие секогаш директно или индиректно се поврзани со финансиите, односно спроведувањето на одлуките влијае на буџетот (обврските, расходите или приходите). Раководителите на сите нивоа на управување треба да бидат свесни дека управувањето е процес на донесување одлуки кој, порано или подоцна, предизвикува видливи и реални финансиски ефекти и дека тие како раководители се одговорни за донесените одлуки.

Покрај ова, особено важно е раководителите да имаат јасни цели и индикатори за нивно успешно спроведување, имајќи ги во предвид финансиските ограничувања.

Раководителот на субјектот е одговорен за спроведување на соодветен, ефективен и ефикасен систем за внатрешна финансиска контрола. Треба да бидат воспоставени јасни правила за поделбата на правата, обврските и одговорностите, а покрај тоа, тие треба да бидат транспарентни и соодветно применети. Системот за внатрешна контрола му овозможува на највисокото раководство да има контрола и да биде информирано дали пониското ниво на управување успешно ги спроведува поставените задачи.

### **3. ЕЛЕМЕНТИ НА СИСТЕМОТ НА ЈАВНАТА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА**

Практичната примена на концептот на ЈВФК се врши преку три основни елементи:

а) финансиско управување и контрола

б) функционално независна внатрешна ревизија

в) Централна единица за хармонизација, организациона единица во рамките на Министерството за финансии, задолжена за усогласување и координирање на активностите за имплементација и развој на контролата на финансиското управување и контрола и внатрешната ревизија.

#### **а) ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ И КОНТРОЛА**

Финансиското управување и контрола може да се дефинира како систем за контрола и ориентација на финансиските аспекти на функционирањето на буџетските корисници од прва линија во насока на поддршка при спроведување на целите.

Соодветни системи на финансиско управување и контрола се воспоставени само кога раководството ја планира и организира својата работа на начин кој дава разумно уверување дека со успешното управување со ризици и со реализација на целите, буџетот и другите ресурси се користат на правилен, економичен, ефикасен и ефективен начин.

Управувањето, според принципот „вредност на парите“, значи дека при обезбедување на услуги за граѓаните и други активности кои се вршат во рамки на субјектите, се следат стандардите за квалитет и очекуваните рокови од јавноста и за тоа се трошат колку што е можно помалку средства од буџетот.

Општо земено, принципот „вредност на парите“ не може да се постигне без одредени потешкотии. Имено, принципот „вредност на парите“ претставува предизвик за раководителите за промена на праксата на недостаток на интерес / или неможноста да се променат скапи, несоодветни, неефикасни, но и „длабоко вкоренети“ активности и деловни процеси. Со цел да се прифати овој предизвик, на раководителите им требаат информации за работните процеси и активности изразени во финансиски извештаи (приходи, расходи, трошоци).

Штом еднаш се воспостави системот за финансиско управување и контрола, тој бара континуирано следење. Следењето и евалуацијата на финансиското управување и контрола се користат со цел да се изврши евалуација на неговото правилно функционирање и да се обезбеди навремено ажурирање. Следењето и евалуацијата се вршат преку континуиран надзор, само-проценка и **внатрешна ревизија**.

#### **б) ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА**

Целта на внатрешната ревизија, како алатка во рацете на раководителите, е да додаде вредност и да го подобри работењето на субјектите. Нејзината важна улога е одредување на соодветноста на системот на внатрешна контрола преку евалуација на процесите (на

управување) во организацијата. Од неа се очекува да соработува со раководството и да го советува при донесувањето на ревизорските планови, со што, ревизорските активности ќе ги покријат приоритетни области за раководството, односно раководителот на субјектот. Внатрешната ревизија треба да биде потполно организациски и функционално независна.

### **в) ЦЕНТРАЛНА ЕДИНИЦА ЗА ХАРМОНИЗАЦИЈА**

Третиот елемент на концептот на ЈВФК е Централната единица за хармонизација (ЦЕХ), организациона единица во рамките на Министерството за финансии задолжена за координација на активностите за спроведување и развој на внатрешната финансиска контрола во јавниот сектор. Функцијата на ЦЕХ ја врши Секторот за ЈВФК.

На почетокот на спроведувањето на системот за внатрешна финансиска контрола, улогата на ЦЕХ е насочена главно кон подготовка на правната рамка: закони и подзаконски акти, методологија и стандарди на работење, како и кон организирање на обуки на лицата кои извршуваат работи од областа на финансиското управување и контрола и внатрешната ревизија.

Координативната улога бара соработка помеѓу сите релевантни чинители: инволвирани страни во развојот на овој систем, вклучувајќи ги и субјектите од јавниот сектор, Секторот за буџет и фондови и Секторот за трезор во рамките на Министерството за финансии, како и Државниот завод за ревизија.

Централната единица за хармонизација, исто така, редовно ја известува Владата на Република Македонија за спроведените активности за развојот на овој систем, постигнатите резултати, а исто така дава и предлози за подобрување на овој систем со цел да се обезбедат подобри практики во управувањето во јавниот сектор на трајна основа, како дел од нејзината мониторинг улога.

### **3. СИСТЕМ НА ЈАВНА ВНАТРЕШНА ФИНАНСИСКА КОНТРОЛА ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА - ТЕКОВНА СОСТОЈБА И СЛЕДНИ ЧЕКОРИ**

Ова поглавје дава преглед на сегашната состојба на јавната внатрешна финансиска контрола (ЈВФК) во Република Македонија и следните чекори кои треба да бидат преземени. ГАП анализата која е прилог на оваа стратегија обезбедува преглед на тековната и посакуваната состојба, гапот (слабости) и идните активности за премостување на разликите, односно нивно надминување.

Резимирано, следните чекори се однесуваат на:

- Промена на регулативата за да се овозможи изнаоѓање на соодветно прилагодени решенија во рамките на субјектите (на централно и на локално ниво);
- Јакнење на свеста за важноста на финансиското управување и контрола, особено за одговорноста на раководството;
- Зајакнување на соработката меѓу функцијата на внатрешна ревизија и раководството.

Постојаната политичка поддршка за ЈВФК и идните чекори се предуслов за успешно спроведување на идните подобрувања.

#### **3.1 СТРАТЕГИЈА ЗА ЈВФК**

##### **3.1.1 Сегашна состојба**

Стратегија за ЈВФК беше донесена во 2006 година. Таа беше ревидирана во 2010 година. Овие стратегии беа усвоени од Владата на Република Македонија. Во соработка со ГД Буџет беше оценето дека Стратегијата од 2010 година треба да биде ревидирана преку опфаќање на среднорочниот период од наредните три години. Затоа во 2011 година беше подготвена оваа Стратегија. Оваа Стратегија за ЈВФК ги опфаќа стратешките и акциските планови за периодот од 2012 до 2014 година. Со донесување на оваа Стратегија, Стратегијата од 2010 година повеќе нема да биде во сила.

##### **3.1.2 Следни чекори**

Оваа Стратегија за периодот 2012 до 2014 година ќе биде годишно оценувана за да се провери напредокот и да се види дали се потребни измени.

## 3.2 РЕГУЛАТОРНА РАМКА

### 3.2.1 Сегашна состојба

#### Основа

Основниот правен документ за регулирање на внатрешната финансиска контрола во Република Македонија е Законот за јавна внатрешна финансиска контрола (Службен весник на Република Македонија бр.90/09 и 12/11).

Законот е донесен во 2009 година. Законот ги регулира компонентите на системот за внатрешна финансиска контрола: финансиско управување и контрола, внатрешната ревизија и усогласувањето на централно ниво. Законот ја дефинира методолошката рамка за спроведување на системот за внатрешна финансиска контрола врз основа на меѓународните стандарди. Покрај ова, тој го регулира основањето на единиците за финансиски прашања за буџетските корисници од прва линија, фондовите, општините и градот Скопје.

#### Подзаконски акти

Врз основа на законот, донесени се следните подзаконски акти за финансиско управување и контрола:

- Правилник за начинот на спроведување на општите финансиски процеси;
- Правилник за начинот на давање на овластувања;
- Правилник за начинот на извршување на работите од надлежност на единицата за финансиски прашања;
- Стандардите на внатрешна контрола во јавниот сектор и
- Правилник за формата и содржината на извештаите и изјавата за квалитетот и состојбата на внатрешните контроли од Годишниот финансиски извештај , објавени во „Службен весник на РМ“, бр. 147/10 и 34/11.

Со усвојување на Правилникот за начинот на спроведување на општите финансиски процеси, создадена е правна основа за спроведување на децентрализиран систем на управување со јавните средства.

Врз основа на Законот, донесени се следните подзаконски акти за внатрешна ревизија, вклучувајќи ги следниве:

- Правилник за начинот на извршување на внатрешната ревизија и начинот на известување за ревизија;
- Правилник за повелбата за внатрешна ревизија;
- Правилник за Етичкиот кодекс на внатрешните ревизори;
- Правилник за програмата и начинот на полагање на испитот за овластен внатрешен ревизор во јавниот сектор и
- Меѓународните стандарди за професионално извршување на внатрешна ревизија објавени во „Службен весник на Република Македонија“, бр. 136/

## Презентирање на регулативата

Методолошката рамка, утврдена во Законот за јавна внатрешна финансиска контрола и усвоените правилници, претставена е во детали во Прирачникот за финансиско управување и контрола и Прирачникот за внатрешна ревизија објавени на веб страницата на Министерството за финансии ([www.finance.gov.mk](http://www.finance.gov.mk)).

### 3.2.2 Следни чекори

Усвоените регулативи се основа за спроведување на системот за ЈВФК. Тие треба да бидат применети. Следејќи го развојот на настаните во областа на внатрешната финансиска контрола во наредниот период, усвоените регулативи ќе се менуваат и прилагодуваат на барањата на праксата. Исто така, по донесувањето на посебен Закон за финансиска инспекција во јавниот сектор, од Законот за ЈВФК ќе престанат да важат одредбите кои се однесуваат за работењето на финансиската инспекција.

## 3.3 ИНСТИТУЦИОНАЛНА РАМКА

### 3.3.1 Тековна состојба

#### Единица за финансиски прашања (ЕФП)

Согласно Законот за ЈВФК обврската за основање на единица за финансиски прашања (ЕФП) се однесува на буџетските корисници од прва линија на централната власт, фондовите, општините и градот Скопје. Сите министерства и дел од другите буџетски корисници од прва линија веќе имаат основано ЕФП.

Раководителот на ЕФП директно одговара на раководителот на субјектот и на највисокиот раководен државен службеник. Само мал број на буџетски корисници од прва линија именувале раководител на ЕФП, односно 39% од субјектите на централно ниво и 21% од општините.

#### Единица за внатрешна ревизија (ЕВР)

Скоро сите министерства, фондови и поголемите директни буџетски корисници од прва линија и единици на локалната самоуправа имаат воспоставено функција на внатрешна ревизија. Овие одделенија или сектори се под директна надлежност на раководителот на субјектот.

Законот ги обврзува помалите субјекти, со буџет под 50.000.000<sup>4</sup> денари, исто така да ја воведат професијата на внатрешна ревизија преку ангажирање на внатрешен ревизор/и од Одделение за внатрешна ревизија на друг субјект од јавниот сектор. Ова треба да се

<sup>4</sup> 50.000.000 денари е еднакво на 800.000 евра

направи врз основа на договор склучен меѓу раководителите на двата субјекти од јавниот сектор.

### **Комитет за финансиско управување и контрола и Ревизорски комитет**

Во Министерството за финансии во третиот квартал на 2011 година се формирани Комитет за финансиско управување и контрола и Ревизорски комитет како консултативни тела.

Комитетот за ФУК е консултативно тело за прашања поврзани со финансиското управување и контрола во кое членуваат: државниот секретар во Министерството за финансии кој претседава со Комитетот, раководителот на Секторот за ЈВФК кој е секретар и раководителите на единиците за финансиски прашања од министерствата.

Државниот завод за ревизија назначува претставник како набљудувач кој ќе присуствува на состаноците на Комитетот за ФУК.

Ревизорскиот комитет е консултативно тело за прашања поврзани со внатрешната ревизија во кое членуваат: државниот секретар во Министерството за финансии кој претседава со Комитетот, раководителот на Секторот за ЈВФК кој е секретар и раководителите на единиците за внатрешна ревизија од министерствата.

### **Комитети за финансиско управување и контрола и Ревизорски комитети (во рамки на субјект)**

Согласно Законот за ЈВФК во рамки на субјектите може да се формираат Комитети за финансиско управување и контрола и Ревизорски комитети. Во моментот ниту еден субјект нема формирано свој Комитети за финансиско управување и контрола и Ревизорски комитети.

#### **3.3.2 Следни чекори**

Во пракса кај „помалите“ институции и општини се чини дека е тешко да се исполни обврската за основање на единица за финансиски прашања. Во наредниот период треба да се дискутира рационалноста за формирање сопствена ЕФП и да се види дали други решенија се поефикасни. Во оваа фаза идејата е да се утврдат критериуми согласно кои обврска за основање на ЕФП ќе имаат само поголемите субјекти од јавниот сектор, односно прва линија буџетски корисници на централно ниво, фондовите, општините и градот Скопје.

Исто така ќе биде преоценета потребата за дефинирање на критериуми за формирање на Ревизорски комитети во поголемите субјекти.

Во субјектите во кои се основани ЕФП и ЕВР потребно е нивно доекипирање со назначување на раководител или вработени согласно обемот на работа. Решение за надминување на оваа состојба е пополнување на овие работни места со прераспореување на вработени од други сектори или преземање од други институции.

Секој субјект треба да ја утврди динамиката и начинот на екипирање на својата ЕФП и ЕВР.

### **3.4 ФИНАНСИСКО УПРАВУВАЊЕ И КОНТРОЛА, РАКОВОДНА ОТЧЕТНОСТ**

Активностите за имплементација и развој на финансиското управување и контрола, во согласност со одредбите од Законот за ЈВФК, започна во 2009 година.

Воведувањето на финансиското управување и контрола, како компонента на системот за внатрешна финансиска контрола, претставува усогласување на развојот кон подобрување и реализација на сите принципи на стабилно финансиско управување што, покрај законитост и регуларност вклучува и економичност, ефикасност и ефективност .

#### **3.4.1 Тековна состојба**

##### **Свесност за финансиско управување и контрола**

Една од целите на ЈВФК е отчетност на раководството. Раководителот на субјектот (министерот, директорот) врши внатрешна распределба на одобриениот буџет на државниот секретар и на раководителите на секторите. Државниот секретар и раководителите на секторите се одговорни за извршување на нивните буџети пред раководителот на субјектот. Тие се одговорни лица за преземање на финансиски обврски и за регуларно, ефикасно, ефективно и економично трошење на нивните буџети. Раководителот на ЕФП е овластено лице за плаќање кое е одговорно за издавање на наредба за плаќање со потпишување налог за плаќање по претходно добиено барање за плаќање од лицето овластено за преземање на финансиски обврски. Правилникот за начинот на спроведување на општите финансиски процеси со кој е регулиран децентрализираниот систем на управување со јавните средства стапи во сила на 1 септември 2011 година, а неговата практична примена се очекува од 01.01.2012 година, за што во институциите се преземаат интензивни активности.

Стабилно финансиско управување и контрола во јавниот сектор подразбира добра подготовка на буџетот и повеќегодишните проценки, кои се вклопуваат во макроекономските цели на земјата. Кога ова ќе постои, тогаш извршувањето на буџетот е прилично лесно, а раководителите на субјектите не треба да се грижат дали фактурите може да се платат, туку треба да се концентрираат на изготвување на буџетот и доколку е потребно, на прилагодување на договорените планови..

Ваквиот систем ќе обезбеди основа за привлекување странски инвеститори и поттик за економијата.

Активностите за спроведување и развој на финансиско управување и контрола досега беа повеќе фокусирани на развојот на контрола, а не за развој на областа на финансиското

управување. Во однос на управувањето со буџетот<sup>5</sup> поголем акцент е ставен на контрола на висината и видот на трошоците, отколку на тоа дали за постигнување на целите на субјектот, средствата се користат на економичен и ефикасен начин.

На финансиското управување често се гледа преку постојната улога на единицата за финансиски прашања дека сеуште е фокусирана на "финансиска администрација" (сметководствената евиденција на настани кои се случиле), отколку на координација на активности за развој на финансиско управување. Сеуште не е општо познато дека единиците за финансиски прашања не се (единствено) одговорни за финансиско управување, и дека раководителите на ЕФП не се оние кои се одговорни за буџетот на посебните организациони единици и програми. ЕФП треба да имаат клучна улога во координацијата на развојот на финансиското управување во субјектот.

### Управување со ризик

Управувањето со ризик е добро објаснето во Прирачникот за финансиско управување и контрола. Базирано е на COSO<sup>6</sup> модел за внатрешна контрола, кој е меѓународно прифатен стандард за внатрешна контрола. COSO ERM<sup>7</sup> моделот за управување со ризик во претпријатија, кој беше развиен подоцна, е меѓународно прифатен стандард кој од една страна е подобро применлив за управување со ризик и од друга тој е повеќе применлив за јавниот сектор. Заради тоа Прирачникот за финансиско управување и контрола ќе биде дополнет со COSO моделот за управување со ризик во претпријатија.

Регистарот за ризици кој е опишан во Прирачникот за финансиско управување и контрола може да биде корисна алатка за регистрирање на утврдените ризици и следење на контролата на овие ризици. Во пракса мал број на институции работат во согласност со процедурата за управување со ризик опишана во Прирачникот.

Управувањето со ризик пред се е фокусирано на оперативните ризици како дел од секојдневната работа (Пример: Царинската управа и Центарот за управување со кризи). Проценката и управување со ризиците на стратешко ниво недоволно се спроведува во пракса.

### Годишни извештаи

За потребите на Годишниот извештај за функционирање на системот на јавна внатрешна финансиска контрола буџетските корисници од прва линија на претходно изготвен

<sup>5</sup> Буџетскиот систем на Република Македонија е регулиран со Законот за буџети, кој влезе во сила во 2005 година, изменет и дополнет во 2008 година и еднаш во 2009 и 2010 година. Овој закон ја регулира процедурата за изготвување, донесување и извршување на Буџетот на Република Македонија и буџетите на општините, како и известувањето за нивно извршување.

<sup>6</sup> Најпознатиот меѓународно признат модел на внатрешна контрола е COSO моделот. Во 1992 година, Комитетот на спонзорски организации (COSO) на Националната комисија за измамнички финансиски извештаи во САД (позната како Treadway Commission) објави документ: Внатрешна контрола - Интегрирана рамка.

<sup>7</sup> ERM (Enterprise Risk Management) – управување со ризик во претпријатие.

образец доставуваат до Секторот за ЈВФК извештај за активностите за воспоставување и развој на финансиското управување и контрола и извештај за извршените ревизии и активностите на внатрешната ревизија. Годишниот извештај за 2010 година ги содржи податоците за основање и кадровско екипирање на ЕФП и единиците за внатрешна ревизија по институции. Овој извештај вклучувајќи заедно со предлог заклучоците беше усвоен од Владата на Република Македонија.

Досегашните извештаи даваа многу квантитативни, а помалку квалитативни информации за состојбата во спроведувањето на ЈВФК за секој субјект. Овие извештаи беа изготвувани согласно Правилникот за формата, содржината и начинот за доставување на изјавата за квалитетот и состојбата на внатрешните контроли објавен во „Службен весник на РМ“, бр. 08/2008 кој се применуваше до 31 август 2011 година.

Годишниот извештај за 2011 година субјектите ќе го подготвуваат согласно новиот Правилник за формата и содржината на извештаите и изјавата за квалитетот и состојбата на внатрешните контроли од Годишниот финансиски извештај, објавен во „Службен весник на РМ“, бр. 147/10 и 34/11, кој посебен акцент дава на квалитативните информации кои треба да бидат обезбедени преку извештајот за спроведените самопроцени кои треба да ги содржат резултатите од самопроценките кои не се целосно позитивни, коментарите на раководителот на субјектот кои се однесуваат на препораките од самопроценките и мислење за финансиското управување и контрола.

### **Процеси и управување со информации**

Од септември 2011 година Правилникот за спроведување на општите финансиски процеси е во сила. Некои институции имаат пишани процедури, но повеќето немаат. Во принцип, институциите и општините кои имаат ИСО сертификат за нивните финансиски процеси имаат пишани процедури, но не секогаш во ист формат и со истите информации како што е наведено во новиот Правилник.

Системите за внатрешно известување за програми, проекти и сл, кои треба да обезбедат повратни информации за успешно извршување, не се сосема развиени. Важен дел од дизајнирањето и пишувањето процедури е дефинирањето на информации за раководителите, потребни за да го водат и контролираат процесот.

#### **3.4.2 Следни чекори**

Раководната одговорност и улогата на ЕФП најдобро може да се објаснат преку покажување на додадената вредност во пракса. Некои институции може да се сметаат како најдобри во праксата. Таквата разлика може да се направи на централно и на локално ниво. „Најдобрите практики“, не значи дека тие имаат целосно вграден систем на ЈВФК, но тие се разликуваат во однос на поддршката од највисокото раководство и квалитетот на вработените во ЕФП како и некои чекори кои тие ги презеле во поглед на спроведувањето на концептот на ЈВФК. Во наредниот период потребно е да се разгледа

работењето со 5 најдобри субјекти кои може да бидат добар пример за другите. Покрај ова ќе биде подготвена и брошура која накратко ќе ја објасни ЈВФК, концептот на раководна одговорност и управувањето со ризик како дел од процесот на управување.

Кога станува збор за процедурите, најдобри практики може да се најдат на локално и на централно ниво. Овие најдобри практики треба да се споделат со другите институции. Дополнително внимание треба да се посвети на процедурите кои се напишани во согласност со ИСО стандардите. Важно е дека процедурите за финансиските процеси се изготвени на начинот и нивото како што е пропишано во Прирачникот за финансиско управување и контрола.

Во наредниот период потребно е да се посвети поголемо внимание на спроведувањето самопроценка. За таа цел ЦЕХ во соработка со твининг проектот ќе работи на подготовка на самопроценки во неколку пилот институции кои ќе бидат добар пример за останатите субјекти.

### **3.5 ВНАТРЕШНА РЕВИЗИЈА**

Воспоставувањето на внатрешната ревизија кај субјекти во јавниот сектор како нова професија во Република Македонија започна во 2000 година. Развојот на внатрешната ревизија подразбираше создавање на посебни предуслови (усвојување на регулатива и методологија, воспоставување единици за внатрешна ревизија и обука на вработените), но, исто така, бара од раководството да ја смета и употреби внатрешната ревизија како своја алатка.

#### **3.5.1 Сегашна состојба**

##### **Свест за ревизија**

Прифаќањето на внатрешната ревизија од раководството, како и прифаќањето на нејзината улога и цели, сеуште не е целосно разбрана од многу раководни лица, заради што дел од ревизорите не се целосно искористени. Раководството во дел од институциите често гледа на ревизијата како на „обезбедување уверување“ и недоволно ги согледува придобивките од внатрешните ревизори кои може да им ги дадат преку обезбедување совет. Ова е потребно пред се поради тоа што главна задача на внатрешната ревизија е обезбедување совет за подобрување на работењето и зголемување на ефективност на работните процеси во организацијата вклучувајќи ги и системите за внатрешна контрола, заради остварување на поставените цели на организацијата.

##### **Независност**

За да се обезбеди вистинската улога на ревизијата, важно е таа да биде организациски и функционално независна. Во Република Македонија повеќето едици за внатрешна

ревизија се директно и единствено одговорни на раководителот на субјектот и на тој начин е обезбедена независноста. Сеуште има поединечни случаи каде ревизорите не се независни во нивното планирање, извршување и известување за нивните ревизии или каде што тие вршат и други функции покрај ревизијата. Овие случаи се ограничени по број и со нив треба да се работи индивидуално.

### Квалитет

Внатрешните ревизори во Република Македонија се доволно свесни за Законот, правилниците и Прирачникот за внатрешна ревизија, сите базирани и во согласност со меѓународните стандарди. Ревизорите треба да ги извршуваат своите ревизии според овие упатства. Преку обуки ревизорите се информираат и обучуваат соодветно. Во Република Македонија сеуште не е организирано полагање на испит за овластен внатрешен ревизор во јавниот сектор, но дискусиите се започнати. Обезбедувањето на сертификација на внатрешните ревизори ќе придонесе за обезбедување на квалитет на извршените ревизии и угледот на ревизорската функција.

### Планирање

Единиците за внатрешна ревизија работат согласно упатствата за методите и техниките за внатрешната ревизија обезбедени во Прирачникот за внатрешна ревизија. Истовремено со зголемување на бројот на единиците за внатрешна ревизија и бројот на внатрешни ревизори, се зголеми бројот на донесени стратешки и годишни планови и бројот на извршени ревизии. Во дел од институциите подготовката на овие планови не се базира на реална проценка на ризикот.

Ако за време на подготовка на стратешките и годишните планови на организациите, постои недостиг на соработка помеѓу внатрешните ревизори и раководната структура, тогаш, можно е внатрешната ревизија да не може да вклучи области со висок приоритет за раководството. Некои раководители на организации бараат значителен број на ad hoc ревизии. Овие ad hoc ревизии може да бидат во области со висок приоритет за раководството, но, исто така, може да биде поради тоа што не било посветено доволно внимание на планирањето на ревизиите. Вклучување на соодветна проценка на ризик може да помогне за избегнување на потребата од ad hoc ревизии или барем да помогне да се намали нивниот број. Друг негативен ефект од голем број на ad hoc ревизии е што на крајот некои области никогаш не се ревидирани.

### Видови на ревизија

Внатрешните ревизори вршат воглавно ревизии на усогласност (регуларност) и на системите за внатрешна контрола (системски базирана ревизија<sup>9</sup>), додека комплексните

<sup>9</sup> Системски базирана ревизија е ревизија на системите за внатрешна (финансиска) контрола

ревизиите на системот на управување и контрола (оперативна ревизија<sup>10</sup>), се вршат само на ограничен обем. Ова очигледно не ги исполнува очекувањата на раководството. Постојат неколку причини за тоа:

- Во услови кога финансиското управување и контрола е повеќе фокусирано на контрола на усогласеноста со законите, регулативите и планираниот буџет, отколку на постигнување на поголема економичност и ефикасност во користењето на буџетските средства, исто така и внатрешната ревизија е повеќе фокусирана на усогласеност.
- Помал број на внатрешни ревизори извршија комплексни системски базирани ревизии во областа на финансиското управување, управување со проекти и слично, при што, со нивните препораки укажаа на потребата за понатамошен развој на системот за финансиско управување. Препораките беа прифатени, но нивното спроведување бара подолг временски период, заради што, ефектите не се видливи веднаш.
- Имајќи во предвид дека внатрешната ревизија е млада професија во јавниот сектор, разбирливо е дека капацитетите на внатрешните ревизори сеуште не се доволно големи.

### Ефикасна употреба на ресурсите

Сите субјекти кои маат просечен буџет во последните 3 години над 50 милиони денари имаат обврска да основаат сопствена единица за внатрешна ревизија. Често основаните единици се пополнети со едно или две работни места што предизвикува проблеми во врска со тимска работа и недостатокот на капацитети и уверување за квалитет.

Од друга страна искуствата и знаењата не се споделуваат доволно помеѓу ревизорите. Ако тоа се случи тогаш тоа е често помеѓу соседни општини и „ревизорски пријатели“. Ова значи дека ревизорите планираат и вршат понекогаш ист вид на ревизија без да учат едни од други и секако без соработка во извршувањето. Поголема соработка помеѓу ревизорите од различни институции и општини, кога станува збор за планирање и вршење на ревизии, ќе придонесе за подобро искористување на ревизорските ресурси.

#### 3.5.2 Следни чекори

Потребна е почеста и интензивна соработка помеѓу внатрешната ревизија и раководството, како и помеѓу внатрешната ревизија и секторите/одделенијата за финансиски прашања. Ова ќе помогне да се искористи функцијата на ревизијата на пооптимален начин. Раководителот на единицата за внатрешна ревизија би требало да биде подобро информиран за прашањата со кои се соочува највисокото раководство преку присуство како набљудувач на состаноците на менаџерскиот тим (колегиумот) на организацијата.

<sup>10</sup> Ревизија на извршувањето на работните активности (работењето) на организационите единици во субјектот од јавниот сектор

Сваќањето за функцијата на внатрешната ревизија е несоодветно и често погрешно или таа е недоволно разбрана во сите нејзини аспекти. Потребно е да се обезбеди квалитет на секој ревизор, ревизорската функција и поединечните ревизии. Ова може да се постигне преку спроведување на обуки за ревизорите, организирање полагање на испит овластен внатрешен ревизор во јавниот сектор и спроведување на внатрешна и надворешна евалуација на квалитетот.

Досега ревизорите вршеа најмногу ревизии на усогласност и системски базирани ревизии. Треба да се изгради знаење и искуство за други видови на ревизии. Исто така, потребно е да се организираат пилот хоризонтални ревизии (идентични процеси во повеќе институции) и вертикални ревизии (субјекти кои се меѓусебно поврзани за една или повеќе услуги) со цел подобро искористување на ревизорските ресурси.

Исто така, потребна е дополнителна разработка на ревизорската методологија што ќе резултира со ажурирање на Прирачникот за внатрешна ревизија, со додавање на информации за други видови на ревизија (ИТ ревизија, оперативна ревизија) и за тоа како да се обезбеди квалитет на ревизијата.

### **3.6 ЦЕНТРАЛНА ХАРМОНИЗАЦИЈА**

Во изминатиот период, Секторот за ЈВФК главно беше вклучен во развојот и воспоставувањето на законската рамка. Покрај ова, многу внимание беше посветено на создавање на човечки потенцијал, особено во областа на внатрешната ревизија. Спроведувањето и развојот на функцијата на внатрешна ревизија, всушност, значеше создавање на нова професија за субјектите од јавниот сектор во Република Македонија. Секторот за ЈВФК организираше бројни обуки за внатрешните ревизори. Во текот на последните 5 години, околу 200 ревизори присуствуваа на овие обуки. Исто така, беа одржани и обуки за вработените на различни нивоа, кои работат во областа на финансиското управување и контрола.

#### **3.6.1 Сегашна состојба**

##### **Закони и прирачници**

Во 2009 година Законот за ЈВФК беше усвоен од Собранието на Република Македонија. Врз основа на овој закон, Секторот за ЈВФК ги подготви сите подзаконски акти во форма на уредба, правилници и прирачници, кои беа доснесени од Владата на Република Македонија и министерот за финансии.

##### **Способен партнер**

Секторот за ЈВФК е добро познат на сите релевантни вработени во организациите во Република Македонија. Повеќето од овие субјекти го сметаат Секторот за ЈВФК како компетентен и способен партнер за спроведување на концептот на јавната внатрешна финансиска контрола. Раководителите и вработените во единиците за финансиски

прашања и одделенијата за внатрешна ревизија ги упатуваат нивните прашања и забелешки за време на обуките до вработените во Секторот за ЈВФК и тие знаат да го најдат Секторот за ЈВФК, обично контактирајќи го оној кој го познаваат. Тие не се двоумат да ги контактираат вработените во Секторот за ЈВФК, бидејќи ги имаат сретнато на различни обуки на кои присуствувале и вработените се лесно достапни. За раководителите на институциите и раководителите на другите сектори начинот да стапат во контакт со Секторот за ЈВФК често е потежок. Прашањата кои ги упатуваат често до Секторот за ЈВФК се доста слични бидејќи раководителите се соочуваат со исти проблеми. Затоа може да се развие база на податоци за разгледување на најчесто поставуваните прашања што може да биде ефикасно за субјектите како и за Секторот за ЈВФК за да се задржи институционалното знаење. Во прилог на ова, Комитетот за финансиско управување и контрола и Ревизорскиот комитет треба да отпочнат со својата редовна работа.

### **Потреби за обуки**

Развојот на системот за внатрешна финансиска контрола бара континуирано инвестирање во административните капацитети, особено во подигањето на свеста кај раководството за ЈВФК, зајакнување на раководната одговорност, зајакнување на координативна улога на утврдените сектори / одделенија за финансиски прашања, како и континуирани обуки и професионална едукација на лицата кои се одговорни за финансиско управување и контрола и внатрешните ревизори („постојано образование“).

Според тоа, од суштинско значење е да се анализираат постојните обуки организирани од страна на Секторот за ЈВФК во соработка со Твининг и другите проекти, кои вклучуваат основни и напредни обуки на внатрешните ревизори, како и семинари и работилници за раководителите и вработените одговорни за финансиско управување и контрола и да се разгледа можноста за основање на Академија за јавните финансии.

### **Капацитети на Секторот за ЈВФК**

Вработените во Секторот за ЈВФК имаат клучна улога кога станува збор за спроведување на јавната внатрешна финансиска контрола. Со нивните знаења и вештини тие им помагаат на другите субјекти да ги превземат неопходните чекори за имплементација. Затоа, континуирано зајакнување на капацитетите на Секторот за ЈВФК е многу важно.

#### **3.6.2 Следни чекори**

Во наредниот период потребна е конструктивна проверка на регулативата во однос на ефективноста на практичната примена и утврдување на потребата за преземање на следни чекори.

Исто така, важно е понатамошно подобрување на соработката со субјектите, бидејќи тие се во фаза на спроведување на јавната внатрешна финансиска контрола. Ова вклучува согледување на нивните потреби за обуки и нивно обезбедување. Потребно е да се провери можноста за основање на Академија за јавните финансии. Се разбира, исто така, постојано треба да се зајакнуваат капацитетите на вработените во Секторот за ЈВФК.

## ЈВФК Стратегија – Гап анализа

Бр.	Посакувана состојба	Тековна состојба	Гапови	Препораки
А. ЈВФК Стратегија				
1.	Стратегијата содржи јасни цели, мерки, активностите со кои треба да се постигнат целите.	Стратегија беше изготвена во 2006 година и ревидирана во 2010 година. Тие беа одобрени од Владата. Оваа ГАП анализа е дел од новата Стратегија за 2012 – 2014 година	Со донесување на оваа стратегија престанува да важи стратегијата од 2010 година.	Прегледување на Стратегијата и ажурирање доколку е неопходно.
Б. Регулатива				
1.	Правната рамка која за ЈВФК е во сила ги покрива елементите и аспектите на ЈВФК на конзистентен и применлив начин.	Правната рамка е во сила.	Правната рамка не е во целост применета.	Прегледување на правната рамка и ажурирање доколку е неопходно.

В. Институционално				
1.	<b>ЕФП се основани во сите поголеми субјекти од јавниот сектор.</b>	Согласно законот за ЈВФК обврска за основање на ЕФП имаат првата линија буџетски корисници од централна власт, фондовите, општините и градот Скопје. Сите министерства и дел од другите прва линија буџетски корисници основаа ЕФП.	ЕФП не се целосно основани во субјектите од јавниот сектор	Да се создаде обврска и критериуми за основање на ЕФП кај сите поголеми субјекти од јавниот сектор (прва линија буџетски корисници и единки корисници, фондовите, општините и градот Скопје, агенциите и другите институции основани со закон, јавните претпријатија, јавните установи и другите правни лица кои се во државна сопственост или во кои државата е акционер).
2.	<b>ЕФП имаат раководител и се екипирани и обучени да ги извршуваат своите задачи на ефикасен и ефективен начин.</b>	37% од субјектите од централно ниво и 16 % од општините имаат назначено раководители на ЕФП.	Мал број на назначени раководители на ЕФП	Да се назначат раководители и вработени во ЕФП со прераспоредување или преземање на вработени.

<p>3.</p>	<p><b><u>Единици за ВР се основани</u></b>  <b>во оние институции кои се предвидени со одредбите од Законот за ЈВФК.</b></p>	<p>Поголемиот број на субјектите од централно и локално ниво имаат воспоставено функција на внатрешна ревизија</p>		
	<p><b>Единиците за ВР имаат раководител и се екипирани и обучени да ги извршуваат своите задачи на ефикасен и ефективен начин.</b></p>	<p>Заклучно со октомври 2011 година на централно и локално ниво во секоја ЕВР во просек работат по 1,3 внатрешен ревизори. 58% од ЕВР немаат раководители. Ревизорите во главно се ориентирани кон обезбедување совет за подобрување на регуларноста во работењето.</p>	<p>Во сите субјектите од јавниот сектор не се основани ЕВР, кои се екипирана со раководител и компетентни внатрешни ревизори или склучени договори во согласност со критериумите од Законот за ЈВФК. Ревизорите не се дооволно ориентирани кон давање совет за зголемување на ефикасноста на системите на внатрешна</p>	<p>Изготвување на акциски план (road map) од сите субјекти кои ги исполнуваат критериумите согласно Законот за ЈВФК, во кој ќе се утврди динамика и начин за екипирање на ЕВР. Спроведување на обука за раководителите на ЕВР и ревизорите за системски базирана и други видови ревизии.</p>

			<b>контрола.</b>	
	<b>Основани се <u>комитети за ФУК и ВР</u> на централно ниво, кои периодично се состануваат.</b>	<b>Основани се комитети за ФУК и ВР на централно ниво во Министерството за финансии.</b>		
	<b>Ревизорски комитети се основани и функционираат во поголемите субјекти од јавниот сектор.</b>	<b>Ревизорски комитети не се основани во субјектите од јавниот сектор.</b>		<b>Да се создаде обврска и критериуми за основање на ревизорски комитети кај сите поголеми субјекти од јавниот сектор.</b>
<b>Д. Раководна отчетност и одговорност и ФУК</b>				
<b>1.</b>	<b>Постои висока свест за финансиски менаџмент и контрола, како дел од процесот за управување во</b>	<b>Постои свесност за финансиска контрола но не за финансиско</b>	<b>Свеста за финансиско управување и раководната одговорност е на</b>	<b>Да се изберат по 5 институции на централно и локално ниво во кои ќе бидат спроведени добрите практики на финансиското управување и контрола и ќе бидат пример за останатите</b>

	<b>јавниот сектор.</b>	<b>управување.</b>	ниско ниво на сите нивоа во рамките на институциите / општините.	<p><b>субјекти.</b></p> <p>Да се подготви брошура во која ќе бидат објаснети ЈВФК и особено финансиско управување и раководната отеченост одговорност.</p> <p>Да се анализира поврзаноста меѓу ФуК и буџетскиот циклус.</p> <p>Секторот за ЈВФК да ги следи следните индикатори:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- број на институции кои донеле решенија за внатрешна распределба на вкупниот одобрен буџет,</li> <li>- број на институции кои донеле процедури за преземање на финансиски обврски и процедури за плаќање.</li> </ul>
3.	Се изготвуваат годишни извештаи (заеднички извештај за ФуиК и ВР и се потпишува изјава за квалитетот на состојбата на внатрешните контроли од страна на раководителот на субјектот) кои ја покажуваат тековната состојба на процесот на имплементација на ЈВФК и	Годишниот извештај за функционирање на системот на јавна внатрешна финансиска контрола за 2010 година со предложените заклучоци е усвоен од	Во годишниот извештај дадени се податоци за воспоставувањето и екипирањето на ЕФП и ВР, не се дадени доволно податоци за спроведувањето на ЈВФК во пракса.	<p>Секторот ЈВФК по приемот на поединечните годишни извештаи врши длабинска анализа во неколку институции кои ја претставуваат целната група.</p> <p>Да се воведат пробни (пилот) самопроценки на контролните ризици како дел од Годишниот извештај, која ќе биде основа за "состојбата на контролите" на институциите.</p> <p>Секоја година да се анализира процесот на подготовка на годишниот извештај и истиот да се</p>

	даваат предлози за законски, институционални подобрувања или подобрувања на процесите.	Владата.		прилагодува како и прашалникот, кога тоа е потребно.
4.	Финансиските процеси се редизејнирани, процедурите се подготвени и усвоени согласно Правилникот за спроведување на општите финансиски процеси. Ова вклучива и обезбедување информации за финансиско управување потребни за насочување на процесите за кои раководителот е одговорен.	Од Септември 2011 стапи во сила Правилникот. Некои институции веќе имаат изготвено и напишано процедури, но некои сеуште немаат. Некои институции/општини се сертифицирани со ИСО стандарди во дел од нивните процеси.	Повеќе од институциите немаат пишани процедури.	<p>Да се пронајдат најдобрите примери за пишани процедури (на централно и локално ниво) и да се споделат со другите институции. Да се посвети посебно внимание на информациите за раководството.</p> <p>Процесите/процедури треба да биде усогласени со прирачникот за ФуК. Во случај тие да отстапуваат (подготвени согласно ISO стандардите), тие најмалку треба да го исполнуваат истото ниво како што е пропишано во прирачникот за ФуК.</p>
<b>Е. Внатрешна ревизија</b>				
1.	Висока свесност на врвното раководство за	Нивото на свесност кај	Ревизорската функција не се	Спроведување на обука на раководители на ЕВР за контрола на квалитетот на спроведените

	<p><b>функцијата на внатрешната ревизија (додавање вредност и помош при подобрување на работењето на субјектите заради постигнување на целите)</b></p>	<p><b>врвното раководство за функцијата на внатрешната ревизија е недоволно. Често раководството функцијата на внатрешната ревизија ја поистоветува со функцијата на финансиска инспекција.</b></p>	<p><b>употребува на најоптимален начин.</b></p>	<p><b>системски базирани ревизии. Раководителите на единиците за ВР да преземат мерки за зголемување на квалитетот на спроведените системски базирани ревизии и да покажат додадена вредност преку добри примери и комуникација.</b></p> <p><b>За зголемување на свесноста Единиците за внатрешна ревизија треба активно се стават во центарот на вниманието на раководството, преку добри ревизорски извештаи и добра комуникација да ја покажат нивната додадена вредност.</b></p> <p><b>Стимулирање на раководителите на ЕВР редовно да присуствуваат на состаноците на раководството (стручните колегиуми) во нивната институција/општина како набљудувач.</b></p>
<p><b>2.</b></p>	<p><b>Организациона и функционална независност на ЕВР кои директно и непосредно одговорни на раководителот на субјектот.</b></p>	<p><b>Во најголем број случаи обезбедена е организациска и функционална независност на ЕВР но сеуште постојат поединечни случаи кога истите не се независни во планирањето, извршувањето и</b></p>		

		<p><b>информирањето, како и ЕВР кои извршуваат и други функции освен функцијата на внатрешната ревизија.</b></p>		
<p><b>3.</b></p>	<p><b>Квалитетно извршување на ВР функции во согласност со меѓународните стандарди за ВР, ЈВФК законот и подзаконски акти, како и примена на принципите од Кодексот на етика за внатрешните ревизори.</b></p>	<p><b>Квалитетот на извршените внатрешни ревизии и примената на принципите од Кодексот на етика за внатрешните ревизори во одделни случаи не е на потребното ниво.</b></p> <p><b>Раководителите на ЕВР не се сертифицирани. Не е спроведена обука и испит за сертифицирани внатрешни ревизори</b></p>	<p><b>ВР не ги спроведува процедурите за интерно и екстерно обезбедување на квалитет.</b></p>	<p><b>Спроведување обука и испит за сертифицирани внатрешни ревизори.</b></p> <p><b>Да се даде совет на институциите како го да го оценуваат квалитетот на функцијата на нивната внатрешна ревизија. Да ја земат предвид можноста дека ЕВР си помагаат едни со други при оценување особено кога се работи за мали ЕВР.</b></p> <p><b>Спроведување на обука за раководителите на ЕВР и ревизорите за обезбедување на квалитет на извршените внатрешни ревизии и примената на Етичкиот кодекс за внатрешните ревизори.</b></p> <p><b>Подготовка на модел (процедура, чек листа) за екстерно оценување на квалитетот на функцијата на внатрешната ревизија, врз основа на кој Секторот за ЈВФК ќе врши оценка на работењето на внатрешната ревизија во Република Македонија.</b></p>

4.	<p><b>Извршување на внатрешната ревизија во согласност со стратешкиот и годишниот план за внатрешна ревизија подготвени врз реални проценка на ризикот.</b></p>	<p><b>Во голем дел од случаи стратешките и годишните планови не се подготвуваат врз основа на реална проценка на ризикот. Во одделни случаи голем е бројот на ad hoc ревизии наложени од раководителот на субјектот.</b></p>	<p><b>Проценката на ризикот не е доволно разбран и воведен како принцип на работа во субјектите од јавниот сектор.</b></p>	<p><b>Спроведување обука за внатрешните ревизори за проценка на ризик и изготвување на стратешки и годишни планови.</b></p>
5.	<p><b>Вршење на сите видови ревизија кои се предвидени со закон за ЈВФК во сите субјектите од јавниот сектор.</b></p>	<p><b>Моментално, најголем дел од институциите и општините извршуваат ревзии на усогласеност и системски базирани ревизии. Други видови на ревизии не се извршуваат или ретко се</b></p>	<p><b>Знаењето и искуството за извршување на други видови ревизија (успешност и ИТ ревизија) е недоволно застапено.</b></p>	<p><b>Спроведување обука за ревизија на успешност и ИТ ревизии.</b></p> <p><b>Да се осигура дека сите ревизори ги познаваат сите видови на ревизии, не за да бидат способни да ги извршуваат истите туку да ги препознаваат кога е потребно или кога се бараат од страна на раководството.</b></p> <p><b>Спроведување на пилот ревизии од различен вид. Вклучување на искусни страни, како ДЗР.</b></p> <p><b>Формирање на ревизорски тимови и обезбедување дека некои ревизори ќе се специјализираат за еден или два вида на</b></p>

		извршуваат.		ревизија.
6.	<b>Ефикасно користење на ревизорските ресурси со цел да се подобри ФуК во идентичните процеси во неколку субјекти (хоризонтална) или ФуК во рамки на меѓусебно поврзани субјекти (вертикално)</b>	<b>Повеќе ревизори дизајнираат и извршуваат ист вид на ревизии без да споделување на знаењата со други ревизори.</b>	<b>Недоволно искористени ревизорски ресурси.</b>	<b>Пилот хоризонтални ревизии (2 или 3 ревизии): утврдување на идентичните процеси кои се спроведуваат во неколку субјекти и проверка на истите со една ревизија од ревизорски тим составен од ревизори од неколку поврзани субјекти. Подготовка на насоки за овие видови на ревизија врз основа на резултатите на пилот ревизијата.</b>  <b>Пилот вертикални ревизии (2 или 3 ревизии): утврдување на субјекти кои се силно поврзани за извршување на една или повеќе услуги. Ревизија на процесот на извршување на таа услуга каде што се вклучени повеќе субјекти ,со една ревизија од ревизорски тим составен од ревизори од неколку поврзани субјекти. Подготовка на насоки за овие видови на ревизија врз основа на резултатите на пилот ревизијата.</b>
<b>Г. Централна единица за хармонизација</b>				
1.	<b>Законската регулатива и прирачниците се изготвени и ажурирани од страна на Секторот за ЈВФК.</b>	<b>Донесена е неопходната законска и подзаконска регулатива.</b>		<b>Преглед и ажурирање на законот, правилниците и прирачниците.</b>

2.	<p>Министерството за финансии, ресорните министерства, институции и општини го сметаат секторот ЈВФК како способен партнер за спроведување на јавна внатрешна финансиска контрола.</p>	<p>Повеќето институции и општини го сметаат секторот ЈВФК како способен партнер за спроведување на јавна внатрешна финансиска контрола.</p>	<p>Дел од институциите не знаат кое е одговорното контакт лице од Секторот за ЈВФК.</p>	<p>Во Секторот за ЈВФК да се определи контакт лице за секој субјект.</p> <p>Да се интензивира соработката со другите сектори во рамки на Министерството за финансии, ДЗР и Ревизорското тело.</p> <p>Креирање и имплементација на систем информациите ќе се споделуваат со сите вклучени институции, на пример често поставувани прашања на Интернет.</p>
3.	<p>Секторот за ЈВФК ги идентификува потребите за обуки за ВР и ФУК и предлага потребни обуки</p>	<p>Секторот за ЈВФК во соработка со ЕУ твининг проектот спроведува обуки.</p>		<p>Анализирање на можноста за основање на Академија за финансии и економија за обука на државни службеници и нивно професионално доусовршување.</p>
4.	<p>Зајакнати капацитети на Секторот за ЈВФК преку унапредување и обуки на вработените во секторот.</p>			<p>Постојано образование и обуки за вработените во Секторот за ЈВФК, на пример преку праќање на семинари и курсеви од областа на ФУК и ВР а исто така и обуки за вештини (комуникациски, дидактички, вештини за известување, пишување и др.).</p>

