

Uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Republike Srpske

STRUČNI RAD

UDK 336.148

(497.6 Republika Srpska)

DOI: 10.56362/Rev24107101V

Vedrana Vuković Perduv*

Rezime: *Kako bi se unaprijedio sistem kontrola u javnom sektoru u skladu sa međunarodnim standardima i najboljim praksama u Evropskoj uniji, Evropska Komisija je 2002. godine kreirala koncept javne interne kontrole. Ovaj model je globalno prepoznat kao najbolja praksa koja omogućuje osnove koje doprinose sprečavanju prevara i korupcije. Kroz uspešno ugrađen i implementiran sistem finansijskog upravljanja i kontrole obezbeđuje se usaglašenost sa pozitivnom zakonskom regulativom, a što se reflektuje kroz odgovorno trošenje povjerenih javnih sredstava, doprinoseći efikasnom i efektivnom finansijskom izvještavanju. Obaveze za uspostavljanje sistema internih finansijskih kontrola u svim zemljama Zapadnog Balkana preuzete su potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Evropskoj uniji. Tako je Bosna i Hercegovina obavezana na saradnju iz oblasti revizije i finansijske kontrole koja je definisana članom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Predmetna saradnja se ostvaruje kroz uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i nezavisne interne revizije, kao i kroz osnivanje i jačanje Centralnih jedinica za harmonizaciju i sistema nezavisne eksterne revizije. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) je jedan od tri stuba unutrašnje finansijske kontrole javnog sektora i zasniva se na principima moderne javne uprave i odgovornosti rukovodilaca.*

Primljen: 03.07.2024.

Prihvaćen: 14.08.2024.

Objavljen: 30.09.2024.

Ključne reči: finansijsko upravljanje, finansijska kontrola, javni sektor, digitalizacija

UVOD

Evropska unija želi sve zemlje potencijalne članice usmjeriti ka razvijanju internih kontrola u korištenju vlastitih sredstva zbog uspostavljanja kontrolnog okruženja koje bi osiguralo namjensko trošenje sredstava iz EU fondova. Javni sektor u većini svjetskih država u njihovim privrednim strukturama igra značajnu ulogu i direktno utiče na socijalni i ekonomski razvoj tih država. Javni sektor ima centralnu ulogu za uspješnost razvojnog plana. Razvoj javnog sektora počeo je u XVIII i XIX vijeku kada je država preuzela brigu o realizaciji potreba šire društvene zajednice koju privatni sektor nije mogao da ispunjava. Javni sektor se može definisati i kao sistem djelatnosti koje država uređuje zakonima, pravilima, procedurama, a kojim se razrađuju ustavne slobode i prava građana, te interesi građana.

* Ministarstvo za naučnotehnoški razvoj i visoko obrazovanje, Republika Srpska, Bosna i Hercegovina.
E-mail: vedrana-vukovic@hotmail.com

Sistem finansijskog upravljanja, kontrole i interne revizije (PIFC – *Public Internal Financial Control*) fokusiran je na unapređenje transparentnosti, finansijske discipline i namjenskog trošenja javnih sredstava, odnosno nameće transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima, te kontrolu korištenja tih sredstava.

Kroz izgradnju sistema finansijskog upravljanja i kontrole stvaraju se pretpostavke za efikasno ostvarivanje ciljeva korisnika javnih sredstava, čime se utiče i na podizanje efikasnosti, efektivnosti i ekonomičnosti cjelokupnog fiskalnog sistema. Sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja zaokruženu cjelinu koja uključuje niz finansijskih i nefinansijskih kontrola, koje unutar sebe inkorporiraju i organizacionu strukturu, metode i procedure koje ne pokrivaju samo oblasti finansijske prirode, nego se odnose i na sve operativne i strateške cjeline u subjektima javnog sektora, stvarajući preduslove korisniku javnih sredstava da ostvari definisane ciljeve, a koji se prvenstveno odnose na zadovoljavanje javnih potreba (Romić i drugi, 2017, 79). Izgradnjom sistema finansijskog upravljanja i kontrole na stabilnim osnovama stvaraju se pretpostavke za racionalno korišćenje javnih sredstava i podizanje produktivnosti subjekata javnog sektora, pošto je učešće javnog sektora u ukupnom privrednom sistemu više nego značajno, jer su upravo u ovom sektoru koncentrisani značajni resursi i nerijetko predstavlja najvećeg poslodavca u privredi.

SISTEM FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE U JAVNOM SEKTORU

Bosna i Hercegovina, država kandidat za članstvo u Evropskoj uniji, započela je aktivnosti na uspostavljanju i razvoju interne revizije u skladu sa konceptom sistema javnih internih finansijskih kontrola u javnom sektoru – PIFC (*Public internal financial control*), a koji je razvila Evropska komisija. U posljednjih nekoliko godina uočava se razvoj internih finansijskih kontrola, a efikasna javna uprava ima ključnu ulogu u procesu evrointegracija. Jedan od preduslova za ulazak Bosne i Hercegovine u Evropsku uniju (EU) je izvršenje obaveza iz Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju koje podrazumijeva uspostavljanje sistema internih finansijskih kontrola koji će biti zasnovan na međunarodno priznatim standardima finansijskog upravljanja i kontrole (Chow i Pontoppidan, 2019, 287).

U Republici Srpskoj je 2016. godine stupio na snagu Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, objavljen u “Službenom glasniku RS” broj 91/16. Zakon je definisao sistem internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske kao

- sistem finansijskih i drugih kontrola koji obuhvata, osim organizacione strukture, i metode i
- postupke rada internih kontrola, a koje uspostavlja odgovorno lice sa ciljem uspjehnog upravljanja i ostvarivanja definisanih zadataka na javan, zakonit, ekonomičan, efikasan i efektivan način (Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, “Službeni glasnik RS” broj 91/16, član 3).

Pod javnim sektorom Republike Srpske smatraju se sljedeće organizacije javnog sektora: korisnici sredstava Republike Srpske, jedinice lokalne samouprave i korisnici sredstava proračuna/budžeta jedinica lokalne samouprave, vanbudžetski fondovi, agencije i druge institucije, javna preduzeća, ustanove i organizacije u kojima je Republika Srpska većinski vlasnik. Glavna karakteristika koja razlikuje organizacije iz javnog sektora jeste da imaju mandat da služe, štite i promovišu javno dobro a ne stvaraju profit kao u privatnom sektoru (Novaković, Milovanović i Gligorić, 2022, 57).

Uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole obavezujuće je za sve subjekte javnog sektora i na svim nivoima unutar subjekta, bez obzira na njihovu veličinu i broj zaposlenih.

Aktivnosti na uspostavljanju i razvoju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Republike Srpske obavljaju se sistemski, prvenstveno kroz izradu predmetnih propisa kojima je definisan metodološki okvir i organizovanje obuka od strane Centralne jedinice za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrole (Vuković Perduv, Kremenović, Beke-Trivunac, Vidnjević i Jelić, 2024, 122).

Rukovodilac subjekta uspostavlja finansijsko upravljanje i kontrolu putem akata i procedura i odgovoran je za njihovo pravilno i efikasno funkcionisanje. Uspostavljeni sistem finansijskog upravljanja i kontrole omogućava da se ispunjavaju ciljevi subjekta na efikasan, efektivan i ekonomičan način s jedne strane, kao i da se prilikom realizacije svakodnevnih aktivnosti u ostvarivanju definisanih ciljeva obezbijedi usklađenost sa relevantnim zakonskim, podzakonskim propisima i internim aktima, s druge strane.

S povećanjem javne svijesti povećava se i potreba za upravljanjem javnim dobrima, te je upravljačka odgovornost sve evidentnija i značajnija. Ključnu ulogu u procesu evro-integracija ima efikasna javna uprava koja treba da omogući uspješne pregovore sa EU. Rukovodioci subjekata korisnika javnih sredstava neposredno su odgovorni za definisanje ciljeva, realizaciju strateških planova, upravljanje rizicima, poštovanje zakonitosti, pravilnosti, kao i za efikasno i efektivno upravljanje javnim sredstvima, uspostavljanje uslova za zakonito i etičko ponašanje zaposlenih, donošenje internih akata za uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole i dr. Upravljačka odgovornost se odnosi na rukovodioca subjekta, ali delegiranjem ovlašćenja, odgovornost se prenosi i na niže rukovodioce i zaposlene. To se postiže konkretizacijom zadataka u definisanim procesima, na takav način da se jasno zna ko šta treba da kontroliše, na osnovu čega i u kojim rokovima, kako se dokazuju sprovedene kontrole i sl.

Najvažniji segment finansijskog upravljanja i kontrole su poslovni procesi, kao ključni preduslov za utvrđivanje rizika subjekta i sastavljanje registra rizika. Proces uspostavljanja finansijskog upravljanja i kontrole počinje popisivanjem (mapiranjem) poslovnih procesa. Poslovni procesi se utvrđuju i popisuju prvenstveno na nivou organizacionih jedinica, a zatim se sa zaposlenima koji učestvuju u procesima priprema tok procesa. Poslovni procesi su već prisutni u okviru poslovnog sistema subjekta, jer se na osnovu njih odvijaju svakodnevne aktivnosti, ali su nevidljivi ukoliko nisu popisani, odnosno odvijaju se po nepisanim pravilima, te ih nije uvijek lako prepoznati. Prilikom

mapiranja procesa, preporučuje se i kreiranje dijagrama toka odvijanja procesa sa prikazom ulaza, zadataka i aktivnosti u odgovarajućem redoslijedu. Mape dijagrama toka pomažu da poslovni proces bude vidljiv, te doprinose boljem razumijevanju i komunikaciji među zaposlenima.

Svrha uvođenja finansijskog upravljanja i kontrole u javni sektor ogleda se u sljedećem:

- Poslovanje na pravilan, etičan, ekonomičan i djelotvoran način;
- Usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima;
- Zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem javnim sredstvima, neopravdanim i netransparentim trošenjem, te zaštita od nepravilnosti i prevara;
- Jačanje odgovornosti rukovoditelja za uspješnost ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva;
- Pravovremeno i transparentno finansijsko izvještavanje, kao i praćenje rezultata poslovanja.

ZNAČAJ INTERNIH FINANSIJSKIH KONTROLA

Koncept interne kontrole različito se shvata među članicama Evropske unije, ali ono što je zajedničko svima jeste da je prihvaćeno mišljenje da ovaj sistem doprinosi unapređenju poslovanja i uspješnog finansijskog upravljanja, pravilnog, ekonomičnog, efikasnog i efektivnog korišćenja budžetskih, odnosno javnih sredstava, kako bi se zaštitili imovina i resursi subjekata javnog sektora.

Obaveze za uspostavljanje sistema internih finansijskih kontrola u svim zemljama Zapadnog Balkana preuzete su potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Evropskoj uniji. Tako je Bosna i Hercegovina obavezana na saradnju iz oblasti revizije i finansijske kontrole koja je definisana članom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Predmetna saradnja se ostvaruje kroz uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i nezavisne interne revizije, kao i kroz osnivanje i jačanje Centralnih jedinica za harmonizaciju i sistema nezavisne eksterne revizije.

Osnovnu regulativu za uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru čini pet elemenata opšteprihvaćenog COSO okvira (*Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission*). Elementi su:

1. Kontrolno okruženje;
2. Upravljanje rizicima;
3. Kontrolne aktivnosti;
4. Informacije i komunikacije;
5. Praćenje i procjena sistema.

Kontrolno okruženje je standard interne kontrole i osnov cjelokupnog sistema. Sistem interne kontrole neće biti efektivan i efikasan ukoliko kontrolno okruženje nije postavljeno tako da se poštuju integritet i etičke vrijednosti koje prvenstveno rukovodilac subjekta primjenjuje kroz svoje postupke. Rukovodstvo subjekta uspostavlja standarde ponašanja kroz kodeks ponašanja i kroz etičke vrijednosti. Sljedeći element kontrolnog okruženja jeste profesionalna stručnost i kompetentnost zaposlenih, te organizaciona struktura koja obezbjeđuje ostvarivanje ciljeva poslovanja uz realizaciju misije i vizije subjekta.

Upravljanje rizicima znači da se: unaprijed razmišlja o potencijanim događajima koji mogu nastati, pravovremeno preduzimaju mjere koje minimiziraju rizike, čime se smanjuju nepovoljni učinci, odnosno posljedice sa kojima se institucije mogu suočiti u budućnosti. To je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir strateške ciljeve subjekata koji su definisani u strateškim dokumentima.

Kontrolne aktivnosti su politike, procedure, aktivnosti koje je usvojio rukovodilac subjekta kako bi se ostvarili ciljevi organizacije uz minimalne rizike poslovanja. Sve ove politike se dokumentuju u knjigu poslovnih procesa koja je usklađena sa važećom zakonskom regulativom. Kontrolne aktivnosti treba da su efikasne, ekonomične i funkcionalno povezane sa planskim dokumentima, sa ciljem zaštite resursa i imovine javnog subjekta.

Informacije i komunikacije kao četvrti elemenat COSO modela predstavljaju jedan od ključnih elemenata jer je za realizaciju ciljeva svakog poslovnog subjekta izuzetno važno da se informacije prenose nesmetano, blagovremeno, kvalitetno, da su one tačne i dostupne, kao i da komunikacija teče u oba smjera, od zaposlenih ka rukovodiocima i obrnuto.

Praćenje i procjena sistema podrazumjeva aktivnosti u svrhu procjene kvaliteta poslovanja u određenom periodu, kao i utvrđivanje djelotvornosti sistema internih kontrola. Svi zaposleni u subjektu su odgovorni za ovaj element COSO modela, te ukoliko uoče slabosti ili nedostatke, trebalo bi da informišu nadređene o uočenim nepravilnostima ili slabostima.

Sistem interne finansijske kontrole u javnom sektoru predstavlja cjelokupan sistem svih finansijskih i nefinansijskih kontrola koje uspostavlja rukovodilac subjekta u javnom sektoru. Zadatak ovog sistema jeste da se osigura razumno uvjerenje da se javna sredstva koriste i da se njima upravlja u skladu sa zakonima, transparentno, ekonomično, efikasno i efektivno. Reviziju sistema internih kontrola, sistema upravljanja organizacijom i kontrolnog sistema obavlja interna revizija u skladu sa Međunarodnim standardima interne revizije (Beke-Trivunac, 2023).

Ovaj sistem čine sljedeća tri elementa:

1. Finansijsko upravljanje i kontrola;
2. Interna revizija;
3. Centralna jedinica za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrolu i interna revizija (Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, član 3).

Centralna jedinica za harmonizaciju je sistematizovana, odnosno uspostavljena u okviru Ministarstva finansija i njena osnovna uloga jeste koordinacija i razvoj sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru. Kada je ovaj sistem uspostavljen, on predstavlja osnov za ekonomično, efikasno i efektivno korišćenje budžetskih sredstava i njegova specifičnost se ogleda u tome da je on sveobuhvatan jer su kroz njega dokumentovani svi poslovni procesi i aktivnosti koje se odvijaju u jednom subjektu.

Uzimajući u obzir sistem internih finansijskih kontrola, osnovni principi na kojima se upravljanje u javnom sektoru zasniva jesu: odgovornost i transparentnost.

U budućnosti se očekuje još i više prijedloga za smanjivanje, ublažavanje ili uklanjanje rizika i ocjene funkcionisanja postojećeg sistema internih finansijskih kontrola. Korišćenje kontrola na nivou aplikacije i na nivou funkcija poboljšava performanse procesa internih finansijskih kontrola. (Li i drugi, 2018, 73).

ULOGA DIGITALIZACIJE U SISTEMU FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE

Sistem finansijskog upravljanja i kontrole predstavlja sveobuhvatan sistem internih kontrola koji uključuje organizacionu strukturu, metode i procedure koje uspostavljaju rukovodioci organizacija u javnom sektoru i to ne samo finansijskih sistema, već i operativnih i strateških sistema.

Prvi korak prilikom uspostavljanja sistema finansijskog upravljanje i kontrola, kao i sistema budžetskog menadžmenta i programskog budžetiranja, jeste da je u javnom sektoru, u svim zemljama Zapadnog Balkana, prvenstveno potrebno promijeniti stavove i razmišljanja zaposlenih u pogledu njihovog prihvatanja činjenice da su oni samo jedan dio u velikom sistemu i da obavljaju samo jedan dio cjelokupnog poslovnog procesa. Samim tim, potrebno je da se prihvati procesna organizaciona struktura. Suština procesne organizacione strukture jeste da se dizajniraju poslovni procesi kako bi se unaprijedio kvalitet pruženih usluga građanima, jer se zaposlenima omogućava jednostavan pristup informacijama, osigurana je komunikacija i koordinacija pojedinih poslova kako bi se centralni proces realizovao. (Operta, 2013).

Razvojem informaciono-komunikacionih tehnologija i pojavom Četvrte industrijske revolucije ni vlade država nisu ostale imune na talas digitalizacije. Sve više su u svakodnevnom poslovanju u upotrebi digitalne tehnologije. Digitalizacija u javnom sektoru je najavljena kao način da se, ne samo poboljšaju usluge, već i da se omogući bogatstvo podataka, pristup podacima i bolja interakcija sa drugim akterima, kako bi se povećala odgovornost i transparentnost donosilaca odluka koji su na vlasti (Agostino, Saliterer, & Steccolini, 2022). Napredak informacionih i komunikacionih tehnologija ima potencijal da stvori suštinsku transformaciju u društvu, njegovanjem sposobnosti povezivanja i saradnje sa različitim društvenim akterima. Na ovaj način je potrebno pokrenuti i digitalizaciju finansijskog upravljanja i kontrola. Tokom posljednjih nekoliko decenija

akumulirano je i znanje o tome kako je digitalizacija evoluirala u javnom sektoru, ukazujući i na implikacije za proizvodnju i širenje novih vrsta podataka i informacija, njihovu upotrebu i moguće posljedice (Agostino, Saliterer, & Steccolini, 2022).

U zemljama Zapadnog Balkana, poslovi i procesi na uspostavljanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole obavljaju se uglavnom manualno, kako u resorno nadležnim institucijama – Centralnim jedinicama za harmonizaciju, tako i u svim ostalim korisnicima javnih sredstava koji su po važećim zakonskim regulativama u obavezi da uspostave sistem finansijskog upravljanja i kontrole. Razvoj poslovanja u svim privrednim djelatnostima, uključujući i javni sektor, zavisi od stepena digitalizacije poslovnih procesa. Poseban akcent na proces digitalizacije je stavljen nakon posljednje krize koja je izazvana pandemijom virusa COVID-19, kada se digitalizacija nametnula kao jedan od prioriteta u poslovanju.

REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Informacije do kojih se došlo kao rezultat empirijskog istraživanja dobijene su anketnim upitnikom među internim revizorima, koordinatorima finansijskog upravljanja i kontrole i službenicima u javnom sektoru. Upitnik je struktuiran od pitanja zatvorenog tipa: direktna pitanja, pitanja sa ponuđenim odgovorima nabrojavanja, te pitanja sa ponuđenim odgovorima intenziteta. Od ispitanika je zatraženo da iznesu svoje mišljenje o razvoju i sprovođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru, te uticaju finansijskog upravljanja i kontrole otkrivanja pojave finansijskih prevara u finansijskim izvještajima. Empirijsko istraživanje je sprovedeno putem anketnog upitnika koji je koncipiran kao segment istraživanja uticaja finansijskog upravljanja i kontrole na kvalitetnije finansijsko izvještavanje u javnom sektoru.

Za ostvarenje ciljeva istraživanja prikupljanje podataka je izvršeno iz primarnih izvora (terensko istraživanje) i sekundarnih izvora (istraživanje za desk stolom). Prikupljanje primarnih podataka izvršeno je metodom ispitivanja primjenom anketnog upitnika. U istraživanje je bilo uključeno 46 ispitanika iz isto toliko institucija i to:

1. interni revizori koji su popunili anketni list i čiji stavovi su predmet istraživanja;
2. koordinatori finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru koji su, popunjavajući anketni list, izrazili svoje stavove koji su predmet istraživanja;
3. službenici zaposleni na drugim poslovima.

Rezultati ispitivanja do kojih se došlo anketnim putem prikazani su tabelarno.

Rodna struktura ispitanika koji su popunili anketni upitnik prikazana je u tabeli br. 1.

U istraživanju su učestvovala 34 žene i 12 muškaraca, odnosno od ukupno 46 ispitanika, 73,90% su činile žene, a 26,10% muškarci ispitanici.

Postavljeno je pitanje: „Da li imate iskustva u obavljanju poslova iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole?“

Odgovori na ovo pitanje prikazani su u Tabela 2. i ilustruju pregled iskustva ispitanika u obavljanju poslova iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole sa aspekta primjene anketnog upitnika.

Tabela 1. Pol ispitanika

Pol	Broj ispitanika	% ispitanika
Ženski	34	73,90%
Muški	12	26,10%
Ukupno:	46	100,00%

(Autor, 2024)

Tabela 2. Iskustvo u obavljanju poslova iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole

Odgovor	Broj ispitanika	% ispitanika
Da	27	58,70%
Ne	19	41,30%
Ukupno:	46	100,00%

(Autor, 2024)

Od ukupnog broja ispitanika, 58,70% posjeduje iskustvo u obavljanju poslova iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole, a 19 ispitanika, odnosno 41,30% ne posjeduje iskustvo u obavljanju poslova iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole jer su angažovani na drugim stručnim poslovima.

Kod odgovara na pitanje: „Da li je Vaša institucija imenovala lice za finansijsko upravljanje i kontrolu?“, rezultati anketnog upitnika pokazuju sljedeće:

Tabela 3. Broj institucija koje su/nisu imenovala lice za finansijsko upravljanje i kontrolu

Odgovor	Broj ispitanika	% ispitanika
Da	38	82,60%
Ne	3	6,50%
Ne znam	5	10,90%
Ukupno:	46	100,00 %

(Autor, 2024)

Rezultati upitnika pokazuju da su u najvećem broju institucija imenovana lica za oblast finansijskog upravljanja i kontrole. Da je u instituciji imenovano lice za finansijsko upravljanje i kontrolu, potvrdilo je 82,60% ispitanika, dok 10,90% ispitanika ne zna da li je imenovano lice za finansijsko upravljanje i kontrolu a 6,50% ispitanika je odgovorilo da nije imenovano lice za oblast finansijskog upravljanja i kontrole.

Na pitanje: „Da li je u Vašoj instituciji u toku proces razvoja digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu sa relevantnim propisima?“, odgovori ispitanika su prikazani u tabeli broj 4.

Tabela 4. Pregled rezultata istraživanja – „Da li je u Vašoj instituciji u toku proces razvoja digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole u skladu sa relevantnim propisima?“

Odgovor	Broj ispitanika	% ispitanika
Da	9	19,57%
Ne	26	56,52%
Ne znam	11	23,91%
Ukupno:	46	100,00%

(Autor, 2024)

Od 46 ispitanika, njih 56,52% je potvrdilo da u njihovoj instituciji još uvijek nije u toku proces razvoja digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Podaci u tabeli pokazuju da 23,91% ispitanika ne zna da li je u njihovoj instituciji u toku proces razvoja digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

Na pitanje: „Da li se uspostavljanjem digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole obezbjeđuje efikasnije i ekonomičnije korišćenje budžetskih sredstava?“, odgovori ispitanika prikazani su u tabeli 5.

Tabela 5. Pregled rezultata istraživanja – „Da li se uspostavljanjem digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole obezbjeđuje efikasnije i ekonomičnije korišćenje budžetskih sredstava?“

Odgovor	Broj ispitanika	% ispitanika
Da	25	54,35%
Ne	10	21,74%
Nisam siguran/a	11	23,91%
Ukupno:	46	100,00%

(Autor, 2024)

Od ukupnog broja ispitanika koji su učestvovali u anketnom upitniku, 25 ispitanika, odnosno 54,35% ispitanika je saglasno da bi digitalizacijom sistema finansijskog upravljanja i kontrole obezbijedilo efikasnije i ekonomičnije korišćenje budžetskih sredstava, dok 23,91% ispitanika nije sigurno da bi digitalizacija sistema finansijskog upravljanja i kontrole uticala na efikasnije i ekonomičnije korišćenje budžetskih sredstava.

ZAKLJUČAK

Na osnovu rezultata ankete, jasno je da u većini institucija (56,52% ispitanika) još uvijek nije započet proces digitalizacije sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Ovaj nalaz sugerise da postoji značajan prostor za unapređenje i modernizaciju u ovom segmentu. Pored toga, značajan procenat ispitanika nije siguran da li se ovaj proces odvija u njihovim institucijama, što može ukazivati na nedovoljnu informisanost ili transparentnost u vezi sa ovim pitanjem.

Kada je reč o efikasnosti i ekonomičnosti budžetskog korišćenja, većina ispitanika (54,35%) veruje da bi digitalizacija sistema finansijskog upravljanja i kontrole dovela do poboljšanja u ovom segmentu. Ovaj podatak podržava potrebu za daljim razvojem i implementacijom digitalizacije, jer većina ispitanika prepoznaje potencijalne koristi, što može ukazivati na potrebu za dodatnim obrazovanjem i demonstracijom koristi digitalizacije.

Zaključci istraživanja ukazuju na potrebu za intenzivnijim naporima u informisanju i implementaciji digitalizacije, kako bi se povećala svest o njenim prednostima i osigurala uspešna tranzicija ka modernizovanom sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Republike Srpske.

Kada se uspostavi sistem internih finansijskih kontrola, trebalo bi da se usluge koje javni subjekti pružaju građanima pruže uz što manje iskorišćenih finansijskih sredstava.

Uz prednosti digitalizacije FMC-a možemo konstatovati da digitalizacija i posredno i neposredno doprinosi efikasnijem korišćenju budžetskih sredstava. Posredno kroz podsticanje rukovodilaca u javnom sektoru da se počne sa uspostavljanjem sistema finansijskog upravljanja i kontrola. Neposredno se digitalizacijom utiče na jasniji pregled odgovornih lica za pojedine poslovne procese koji su kroz aplikaciju finansijskog upravljanja i kontrole dokumentovani u formi mape poslovnih procesa. Na taj način se jasno utiče na poslovnu praksu, etiku i kontrolne aktivnosti zaposlenih u javnom sektoru i njihovom odnosu prema budžetskim sredstvima za koja su odgovorni u određenom poslovnom procesu.

Da bi se postigli potpuni efekti i benefiti implementacije digitalizovanog sistema finansijskog upravljanja i kontrole, neophodno je da dođe do promjene svijesti zaposlenih u subjektima javnog sektora u pravcu sagledavanja koristi koje po njihov rad ima potpuna implementacija sistema finansijskog upravljanja i kontrole. Ono o čemu treba naročito voditi računa u budućnosti jeste da se implementacija sistema finansijskog upravljanja i kontrole u subjektima javnog sektora ne svede na „puku formalnost“ u pogledu izrade strategija i ostalih dokumenata koji se odnose na finansijsko upravljanje i kontrolu, bez njihove praktične primjene. To sve ukazuje na to da je finansijsko upravljanje i kontrola dinamičan sistem koji zahtijeva kontinuiran rad na njegovom unapređivanju i praktičnoj implementaciji i podizanju svijesti zaposlenih, jer će ovaj sistem proizvoditi stvarne efekte kada bude primenjivan od najviših upravljačkih nivoa do najnižeg izvršilačkog nivoa, što će se odraziti i na kvalitet prezentovanih podataka u finansijskim izvještajima.

LITERATURA

1. Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability : A literature review and reflections on future research in public services. *Financial accountability and management* 38, 152–176.
2. Beke-Trivunac Jozefina. 2023. „Nacrt Globalnih standarda interne revizije – na javnoj raspravi“. *Revizor* 26: (101): 103–107. DOI:<https://doi.org/10.56362/Rev23101103B>
3. Chow, Danny, and Caroline Aggestam Pontoppidan. 2019. "The United Nations' (UN) decision to adopt international public sector accounting standards (IPSAS)". *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 1(2): 285–306. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2018-0087>
4. Li, He, Jun Dai, Tatiana Gershberg, and Miklos Vasarhelyi. (2018). "Understanding usage and value of audit analytics for internal auditors: An organizational approach". *International Journal of Accounting Information Systems* 28: 59–76. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.005>
5. Novaković, Vesna, Mirjana Milovanović, and Dragan Gligorić (2022). "Possibilities for Public Sector Management Improvement by the Digitalization of Financial Management and Control System in the Western Balkan Countries." *Journal of Forensic Accounting Profession* 2(2):56-77. DOI:<https://doi.org/10.2478/jfap-2022-0009>
6. Operta, E. (2013). Javni menadžment lokalne uprave u funkciji razvoja lokalne zajednice. *Tranzicija*, 32, 155–167.
7. Romić, Lidija, Saša Gravorac, Goran Šijan, and Branko Veselinović. (2017). "Implementacija finansijskog upravljanja i kontrole u subjektima javnog sektora – put ka novoj paradigmi fiskalne odgovornosti." *Ekonomski izazovi* 6(11): 77-91. Accessed 19.04.2024. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2017/2217-88211711077R.pdf>
8. Vuković Perduv, V., Kremenović, D., Beke-Trivunac, J., Vidnjevič, M. i Jelić, D. (2024). "Uticaj finansijskog upravljanja i kontrole na kvalitet finansijskog izveštavanja u javnom sektoru." *Časopis "Poslovne studije"* 16(31-32): 119-130. <https://poslovnestudije.com/wp-content/uploads/2024/07/5.-UTICAJ-FINANSIJSKOG-UPRAVLJANJA-I-KONTROLE-NA-KVALITET.pdf>
9. Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, ("Službeni glasnik RS" broj 91/16)
10. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=celex:22015A0630\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=celex:22015A0630(01))

Establishing a System of Financial Management and Control in the Republic of Srpska Public Sector

Summary: *In order to improve the control system in the public sector in line with international standards and best practices in the European Union, the European Commission created the concept of public internal control in 2002. This model is globally recognized as a best practice that provides the foundation for preventing fraud and corruption. A successfully established and implemented financial management and control system ensures compliance with positive legal regulations, which is reflected in the responsible spending of entrusted public funds, contributing to efficient and effective financial reporting. The obligations to establish internal financial control systems in all Western Balkan countries were undertaken by signing the Stabilization and Association Agreement with the European Union. Bosnia and Herzegovina, thus, committed to cooperation in the field of audit and financial control, which is defined by Article 90 of the Stabilization and Association Agreement. This cooperation is achieved through the establishment of a financial management and control system, independent internal auditing, as well as the creation and strengthening of Central Harmonization Units and independent external audit systems. Financial management and control (FMC) is one of the three pillars of internal financial control in the public sector and is based on the principles of modern public administration and managerial accountability.*

Keywords: *financial management, financial control, public sector, digitalization.*

Establishing a System of Financial Management and Control in the Republic of Srpska Public Sector

EXPERT ARTICLE

UDK 336.148
(497.6 Republika Srpska)

Vedrana Vuković Perduv*

Summary: *In order to improve the control system in the public sector in line with international standards and best practices in the European Union, the European Commission created the concept of public internal control in 2002. This model is globally recognized as a best practice that provides the foundation for preventing fraud and corruption. A successfully established and implemented financial management and control system ensures compliance with positive legal regulations, which is reflected in the responsible spending of entrusted public funds, contributing to efficient and effective financial reporting. The obligations to establish internal financial control systems in all Western Balkan countries were undertaken by signing the Stabilization and Association Agreement with the European Union. Bosnia and Herzegovina, thus, committed to cooperation in the field of audit and financial control, which is defined by Article 90 of the Stabilization and Association Agreement. This cooperation is achieved through the establishment of a financial management and control system, independent internal auditing, as well as the creation and strengthening of Central Harmonization Units and independent external audit systems. Financial management and control (FMC) is one of the three pillars of internal financial control in the public sector and is based on the principles of modern public administration and managerial accountability.*

Received: 03.07.2024.

Accepted: 14.08.2024.

Published: 30.09.2024.

Keywords: *financial management, financial control, public sector, digitalization*

INTRODUCTION

The European Union aims to direct all potential member states towards developing internal controls for the use of their own resources, as well as establishing a control environment that ensures the proper use of EU funds. The public sector plays a significant role in the economic structures of most countries worldwide, directly influencing the social and economic development of these states. The public sector has a central role in the success of the development plan. The development of the public sector began in the 18th and 19th centuries when the state took on the responsibility of fulfilling the needs of the broader social community, which the private sector could not meet. The

* Ministry of Scientific and Technological Development and Higher Education, Republika Srpska, Bosnia and Herzegovina.
E-mail: vedrana-vukovic@hotmail.com

public sector can also be defined as a system of activities regulated by the state through laws, rules, and procedures, which elaborate on the constitutional freedoms and rights of citizens, as well as their interests.

The system of financial management, control, and internal audit (PIFC – Public Internal Financial Control) is focused on enhancing transparency, financial discipline, and the targeted use of public funds, thereby imposing transparent, economical, efficient, and effective management of public funds and controlling their usage.

By building a system of financial management and control, the foundations are laid for efficiently achieving the objectives of public fund users, which in turn contributes to improving the efficiency, effectiveness, and economy of the entire fiscal system. The system of financial management and control represents a comprehensive unit that includes a series of financial and non-financial controls, incorporating organizational structures, methods, and procedures that cover not only financial areas but also all operational and strategic units in public sector entities. This creates the conditions for public fund users to achieve defined goals, primarily related to meeting public needs (Romić et al., 2017, 79). Building a system of financial management and control on stable foundations creates the conditions for the rational use of public funds and increases the productivity of public sector entities, as the participation of the public sector in the overall economic system is more than significant. The public sector often holds a concentration of significant resources and is frequently the largest employer in the economy.

FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM IN THE PUBLIC SECTOR

Bosnia and Herzegovina, a candidate country for European Union membership, has initiated activities to establish and develop internal auditing in accordance with the concept of the public internal financial control (PIFC) system in the public sector, developed by the European Commission. In recent years, there has been notable progress in the development of internal financial controls, and an efficient public administration plays a key role in the EU integration process. One of the prerequisites for Bosnia and Herzegovina's accession to the European Union (EU) is fulfilling the obligations from the Stabilization and Association Agreement, which includes the establishment of an internal financial control system based on internationally recognized financial management and control standards (Chow and Pontoppidan, 2019, 287).

In the Republic of Srpska, the Law on the System of Internal Financial Controls in the Public Sector of the Republic of Srpska came into force in 2016, published in the "Official Gazette of RS" no. 91/16. The law defines the system of internal financial controls in the public sector of the Republic of Srpska as a system of financial and other controls that encompass not only the organizational structure but also the methods and procedures of internal controls, established by the responsible person to ensure successful management and achievement of defined tasks in a public, lawful, economical,

efficient, and effective manner (Law on the System of Internal Financial Controls in the Public Sector of the Republic of Srpska, “Official Gazette of RS” no. 91/16, Article 3).

The public sector of the Republic of Srpska includes the following public sector organizations: users of Republic of Srpska funds, local self-government units and users of local self-government budget funds, extra-budgetary funds, agencies and other institutions, public enterprises, institutions, and organizations where the Republic of Srpska is the majority owner. The main characteristic that differentiates public sector organizations is that they have a mandate to serve, protect, and promote the public good, unlike the private sector, which is profit-driven (Novaković, Milovanović, and Gligorić, 2022, 57).

The establishment of the financial management and control system is mandatory for all public sector entities at all levels within the entity, regardless of their size and number of employees. The activities aimed at establishing and developing financial management and control in the public sector of the Republic of Srpska are carried out systematically, primarily through the creation of regulations defining the methodological framework and organizing training sessions by the Central Harmonization Unit for financial management and control (Vuković Perduv, Kremenović, Beke-Trivunac, Vidnjević, and Jelić, 2024, 122).

The head of the entity establishes financial management and control through regulations and procedures and is responsible for their proper and efficient functioning. The established financial management and control system ensures that the entity’s goals are achieved efficiently, effectively, and economically, while also ensuring compliance with relevant laws, bylaws, and internal regulations during the realization of daily activities aimed at achieving defined objectives.

As public awareness increases, so does the need for managing public resources, making managerial responsibility increasingly evident and significant. An efficient public administration plays a key role in the EU integration process, facilitating successful negotiations with the EU. The heads of public resource user entities are directly responsible for defining objectives, implementing strategic plans, managing risks, ensuring legality and regularity, efficiently and effectively managing public funds, establishing conditions for lawful and ethical employee behavior, and adopting internal regulations for establishing and developing financial management and control. Managerial responsibility applies to the entity’s head, but through the delegation of authority, responsibility is transferred to lower managers and employees. This is achieved by specifying tasks in defined processes so that it is clear who controls what, based on what, and within what deadlines, and how the implemented controls are documented.

The most important segment of financial management and control is business processes, which are key prerequisites for determining entity risks and creating a risk register. The process of establishing financial management and control begins with the inventory (mapping) of business processes. Business processes are determined and inventoried primarily at the level of organizational units, after which the process flow is

prepared with the employees involved in the processes. Business processes are already present within the entity's business system, as they form the basis for daily activities, but they remain invisible if not documented, operating under unwritten rules and not always easily recognizable. During the mapping of processes, it is recommended to create flowcharts showing the inputs, tasks, and activities in the appropriate sequence. Flowcharts help make the business process visible, contributing to better understanding and communication among employees.

The purpose of introducing financial management and control in the public sector is reflected in the following:

- Conducting business in a proper, ethical, economical, and effective manner;
- Ensuring business compliance with laws, regulations, policies, plans, and procedures;
- Protecting assets and other resources from losses caused by poor management of public funds, unjustified and non-transparent spending, and preventing irregularities and fraud;
- Strengthening managerial accountability for the successful achievement of set business goals;
- Timely and transparent financial reporting and monitoring of business results.

THE IMPORTANCE OF INTERNAL FINANCIAL CONTROLS

The concept of internal control is understood differently among European Union member states, but what is common to all is the accepted view that this system contributes to improving operations and ensuring successful financial management, proper, economical, efficient, and effective use of budgetary, i.e., public funds, in order to protect the assets and resources of public sector entities.

The obligations for establishing internal financial control systems in all Western Balkan countries were undertaken by signing the Stabilization and Association Agreement with the European Union. Bosnia and Herzegovina is thus obliged to cooperate in the field of audit and financial control, as defined in Article 90 of the Stabilization and Association Agreement. This cooperation is realized through the establishment of financial management and control systems and independent internal audits, as well as through the creation and strengthening of Central Harmonization Units and the system of independent external audits.

The primary regulatory framework for establishing financial management and control in the public sector consists of the five elements of the generally accepted COSO framework (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission). The elements are as follows:

1. Control environment
2. Risk management
3. Control activities
4. Information and communication
5. Monitoring and system evaluation.

The control environment is a standard of internal control and the foundation of the entire system. The internal control system will not be effective and efficient if the control environment is not set up to respect the integrity and ethical values that the entity's leader primarily applies through their actions. The leadership of the entity establishes standards of behavior through a code of conduct and ethical values. The next element of the control environment is the professional expertise and competence of employees, as well as an organizational structure that ensures the achievement of business goals along with the realization of the entity's mission and vision.

Risk management involves anticipating potential events that may occur, taking timely measures to minimize risks, and thereby reducing unfavorable effects or consequences that institutions may face in the future. It is the process of identifying, assessing, and monitoring risks, taking into account the strategic goals of entities defined in strategic documents.

Control activities are policies, procedures, and actions adopted by the entity's leader to achieve organizational goals with minimal business risks. All these policies are documented in a business process manual aligned with the applicable legal regulations. Control activities should be efficient, economical, and functionally linked to planning documents, with the goal of protecting the resources and assets of the public entity.

Information and communication, as the fourth element of the COSO model, represent a key aspect, as the successful realization of each business entity's goals greatly depends on the smooth, timely, and accurate communication of information, which must be accessible and flow in both directions—from employees to management and vice versa.

Monitoring and system evaluation involve activities aimed at assessing business quality over a specific period and determining the effectiveness of the internal control system. All employees within the entity are responsible for this element of the COSO model, and if they observe weaknesses or deficiencies, they should inform their superiors about the identified irregularities or weaknesses.

The internal financial control system in the public sector encompasses the entire system of financial and non-financial controls established by the leader of the public sector entity. The task of this system is to ensure reasonable assurance that public funds are used and managed in accordance with laws, transparently, economically, efficiently, and effectively. The audit of the internal control system, organizational management system, and control system is performed by internal audit in accordance with International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Beke-Trivunac, 2023).

This system consists of the following three elements:

1. Financial management and control
2. Internal audit
3. The Central Harmonization Unit for financial management, control, and internal audit (Law on the System of Internal Financial Controls in the Public Sector of the Republic of Srpska, Article 3).

The Central Harmonization Unit is organized within the Ministry of Finance, and its primary role is to coordinate and develop the system of internal financial controls in the public sector. Once this system is established, it serves as the basis for the economical, efficient, and effective use of budgetary funds, with its specificity being that it is comprehensive, as it documents all business processes and activities that take place within an entity.

Considering the internal financial control system, the fundamental principles on which public sector management is based are responsibility and transparency.

In the future, it is expected that there will be more proposals to reduce, mitigate, or eliminate risks and assess the functioning of the existing internal financial control system. The use of controls at the application level and function level improves the performance of the internal financial control process (Li et al., 2018, 73).

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE FINANCIAL MANAGEMENT AND CONTROL SYSTEM

The financial management and control system represents a comprehensive system of internal controls that includes the organizational structure, methods, and procedures established by the managers of organizations in the public sector, encompassing not only financial systems but also operational and strategic systems.

The first step in establishing a financial management and control system, as well as a budget management and program budgeting system, in the public sector across all Western Balkan countries is to change the attitudes and thinking of employees, making them accept the fact that they are only one part of a large system and perform only one portion of the overall business process. Consequently, it is necessary to adopt a process-based organizational structure. The essence of a process-based organizational structure is to design business processes to improve the quality of services provided to citizens by enabling employees easy access to information, ensuring communication and coordination of individual tasks so that the central process is realized (Operta, 2013).

With the development of information and communication technologies and the emergence of the Fourth Industrial Revolution, governments have not remained immune to the wave of digitalization. Digital technologies are increasingly used in daily operations. Digitalization in the public sector has been announced not only as a way to improve services

but also to provide a wealth of data, access to information, and better interaction with other stakeholders, thus enhancing the accountability and transparency of decision-makers in power (Agostino, Saliterer, & Steccolini, 2022). The advancement of information and communication technologies has the potential to bring about a fundamental transformation in society by fostering the ability to connect and collaborate with various social actors. In this way, it is also necessary to initiate the digitalization of financial management and control. Over the past few decades, knowledge has been accumulated regarding how digitalization has evolved in the public sector, highlighting implications for the production and dissemination of new types of data and information, their usage, and potential consequences (Agostino, Saliterer, & Steccolini, 2022).

In the Western Balkan countries, the tasks and processes for establishing the financial management and control system are mostly carried out manually, both in the responsible institutions – the Central Harmonization Units – and in all other public fund users, who are obliged by current legal regulations to establish the financial management and control system. Business development in all economic sectors, including the public sector, depends on the degree of digitalization of business processes. Special emphasis on the process of digitalization has been placed after the recent crisis caused by the COVID-19 pandemic, when digitalization emerged as one of the priorities in business operations.

RESULTS OF THE EMPIRICAL RESEARCH

The information obtained from empirical research was collected through a questionnaire distributed to internal auditors, financial management and control coordinators, and public sector employees. The questionnaire was structured as a closed-ended survey: direct questions, multiple-choice questions, and intensity-scale questions. Respondents were asked to provide their opinions on the development and implementation of financial management and control in the public sector, as well as the impact of financial management and control on detecting financial fraud in financial statements. The empirical research was conducted using a questionnaire, designed as part of a study on the impact of financial management and control on improving financial reporting in the public sector.

To achieve the research objectives, data collection was carried out from primary sources (field research) and secondary sources (desk research). Primary data were collected using a survey method through a questionnaire. The research included 46 respondents from the same number of institutions, categorized as follows:

1. Internal auditors who completed the survey and whose opinions are the subject of the research;
2. Financial management and control coordinators in the public sector who expressed their views through the survey;
3. Employees working in other roles.

The results obtained through the survey are presented in tabular form.

The gender structure of the respondents who completed the questionnaire is shown in Table 1.

In the study, 34 women and 12 men participated, meaning that out of a total of 46 respondents, 73.90% were women and 26.10% were men.

In response to the question: “Do you have experience in performing tasks in the field of financial management and control?”

The answers to this question are shown in Table 2 and illustrate an overview of the respondents’ experience in performing tasks in the field of financial management and control from the perspective of the survey questionnaire.

Table 1. Gender of Respondents

Gender	Number of Respondents	% of Respondents
Female	34	73,90 %
Male	12	26,10%
Total:	46	100,00 %

(Author, 2024)

Table 2. Experience in Performing Tasks
in the Field of Financial Management and Control

Response	Number of Respondents	% of Respondents
Yes	27	58,70 %
No	19	41,30%
Total:	46	100,00 %

(Author, 2024)

Of the total number of respondents, 58.70% have experience in the field of financial management and control, while 19 respondents, or 41.30%, do not have experience in this area because they are engaged in other professional tasks.

In response to the question: “Has your institution appointed a person for financial management and control?” the results of the survey questionnaire show the following:

Table 3. Number of Institutions That Have/Have Not Appointed a Person
for Financial Management and Control

Response	Number of Respondents	% of Respondents
Yes	38	82,60%
No	3	6,50%
I don't know	5	10,90%
Total:	46	100,00 %

(Author, 2024)

The results of the questionnaire show that, in the majority of institutions, a person has been appointed for the field of financial management and control. 82.60% of respondents confirmed that their institution has appointed a person for financial management and control, 10.90% of respondents do not know whether such a person has been appointed, and 6.50% of respondents reported that no person has been appointed for the field of financial management and control.

In response to the question: “Is there a process underway in your institution for the development of a digital financial management and control system in accordance with relevant regulations?” the respondents’ answers are shown in Table 4.

Table 4. Overview of Research Results – “Is There a Process Underway in Your Institution for the Development of a Digital Financial Management and Control System in Accordance with Relevant Regulations?”

Response	Number of Respondents	% of Respondents
Yes	9	19,57%
No	26	56,52%
I don't know	11	23,91 %
Total:	46	100,00 %

(Author, 2024)

Of the 46 respondents, 56.52% confirmed that the process of developing a digital financial management and control system is not yet underway in their institution. 23.91% of respondents do not know whether such a process is underway in their institution, as shown in the table.

In response to the question, “Does the establishment of a digital financial management and control system ensure more efficient and economical use of budgetary resources?” the respondents’ answers are shown in Table 5.

Table 5. Overview of Research Results – “Does the Establishment of a Digital Financial Management and Control System Ensure More Efficient and Economical Use of Budgetary Resources?”

Response	Number of Respondents	% of Respondents
Yes	25	54,35%
No	10	21,74%
Not sure	11	23,91%
Total:	46	100,00%

(Author, 2024)

Of the total number of respondents who participated in the survey, 25 respondents, or 54.35%, agree that digitalizing the financial management and control system would ensure more efficient and economical use of budgetary resources, while 23.91% of respondents are unsure if digitalization would impact the efficiency and economy of budgetary resource use.

CONCLUSION

Based on the survey results, it is clear that in the majority of institutions (56.52% of respondents), the process of digitalizing the financial management and control system has not yet started. This finding suggests that there is significant room for improvement and modernization in this area. Additionally, a significant percentage of respondents are unsure whether this process is occurring in their institutions, which may indicate a lack of awareness or transparency regarding this issue.

Regarding the efficiency and economy of budgetary usage, most respondents (54.35%) believe that digitalizing the financial management and control system would lead to improvements in this area. This data supports the need for further development and implementation of digitalization, as most respondents recognize the potential benefits, indicating a need for additional education and demonstration of the benefits of digitalization.

The research conclusions point to the need for more intensive efforts in informing and implementing digitalization to raise awareness of its advantages and ensure a successful transition to a modern financial management and control system in the public sector of the Republic of Srpska.

Once an internal financial control system is established, the services provided by public entities to citizens should be delivered with minimal use of financial resources.

In addition to the advantages of digitalizing financial management and control (FMC), it can be stated that digitalization contributes both directly and indirectly to more efficient use of budgetary resources. Indirectly, it encourages public sector managers to start establishing financial management and control systems. Directly, digitalization provides a clearer overview of responsible individuals for specific business processes, which are documented through financial management and control applications in the form of process maps. This approach directly impacts business practices, ethics, and control activities of public sector employees and their relationship with budgetary resources for which they are responsible in a specific business process.

To achieve the full effects and benefits of implementing a digitalized financial management and control system, it is essential to change the awareness of employees in public sector entities towards understanding the benefits of complete system implementation. Special attention should be given to ensuring that the implementation of financial management and control systems in public sector entities does not become a mere formality,

such as preparing strategies and other documents related to financial management and control without their practical application. This indicates that financial management and control is a dynamic system requiring continuous work on its improvement, practical implementation, and raising employee awareness. The system will produce real effects when applied from the highest management levels to the lowest operational levels, which will also reflect on the quality of the data presented in financial reports.

LITERATURE

1. Agostino, D., Saliterer, I., & Steccolini, I. (2022). Digitalization, accounting and accountability : A literature review and reflections on future research in public services. *Financial accountability and management* 38, 152–176.
2. Beke-Trivunac Jozefina. 2023. „Nacrt Globalnih standarda interne revizije – na javnoj raspravi“. *Revizor* 26: (101): 103–107. DOI:<https://doi.org/10.56362/Rev23101103B>
3. Chow, Danny, and Caroline Aggestam Pontoppidan. 2019. "The United Nations' (UN) decision to adopt international public sector accounting standards (IPSAS)". *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management* 1(2): 285–306. DOI:<https://doi.org/10.1108/JPBAFM-08-2018-0087>
4. Li, He, Jun Dai, Tatiana Gershberg, and Miklos Vasarhelyi. (2018). "Understanding usage and value of audit analytics for internal auditors: An organizational approach". *International Journal of Accounting Information Systems* 28: 59–76. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.12.005>
5. Novaković, Vesna, Mirjana Milovanović, and Dragan Gligorić (2022). "Possibilities for Public Sector Management Improvement by the Digitalization of Financial Management and Control System in the Western Balkan Countries." *Journal of Forensic Accounting Profession* 2(2):56-77. DOI:<https://doi.org/10.2478/jfap-2022-0009>
6. Operta, E. (2013). Javni menadžment lokalne uprave u funkciji razvoja lokalne zajednice. *Tranzicija*, 32, 155–167.
7. Romić, Lidija, Saša Gravorac, Goran Šijan, and Branko Veselinović. (2017). "Implementacija finansijskog upravljanja i kontrole u subjektima javnog sektora – put ka novoj paradigmi fiskalne odgovornosti." *Ekonomski izazovi* 6(11): 77-91. Accessed 19.04.2024. <https://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/2217-8821/2017/2217-88211711077R.pdf>
8. Vuković Perduv, V., Kremenović, D., Beke-Trivunac, J., Vidnjević, M. i Jelić, D. (2024). "Uticaj finansijskog upravljanja i kontrole na kvalitet finansijskog izvještavanja u javnom sektoru." *Časopis "Poslovne studije"* 16(31-32): 119-130. <https://poslovnestudije.com/wp-content/uploads/2024/07/5.-UTICAJ-FINANSIJSKOG-UPRAVLJANJA-I-KONTROLE-NA-KVALITET.pdf>
9. Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske, ("Službeni glasnik RS" broj 91/16)
10. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=celex:22015A0630\(01\)](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/ALL/?uri=celex:22015A0630(01))

Uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru Republike Srpske

Rezime: *Kako bi se unaprijedio sistem kontrola u javnom sektoru u skladu sa međunarodnim standardima i najboljim praksama u Evropskoj uniji, Evropska Komisija je 2002. godine kreirala koncept javne interne kontrole. Ovaj model je globalno prepoznat kao najbolja praksa koja omogućuje osnove koje doprinose sprečavanju prevara i korupcije. Kroz uspešno ugrađen i implementiran sistem finansijskog upravljanja i kontrole obezbeđuje se usaglašenost sa pozitivnom zakonskom regulativom, a što se reflektuje kroz odgovorno trošenje povjerenih javnih sredstava, doprinoseći efikasnom i efektivnom finansijskom izvještavanju. Obaveze za uspostavljanje sistema internih finansijskih kontrola u svim zemljama Zapadnog Balkana preuzete su potpisivanjem Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju Evropskoj uniji. Tako je Bosna i Hercegovina obavezana na saradnju iz oblasti revizije i finansijske kontrole koja je definisana članom 90. Sporazuma o stabilizaciji i pridruživanju. Predmetna saradnja se ostvaruje kroz uspostavljanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole i nezavisne interne revizije, kao i kroz osnivanje i jačanje Centralnih jedinica za harmonizaciju i sistema nezavisne eksterne revizije. Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) je jedan od tri stuba unutrašnje finansijske kontrole javnog sektora i zasniva se na principima moderne javne uprave i odgovornosti rukovodilaca.*

Ključne reči: finansijsko upravljanje, finansijska kontrola, javni sektor, digitalizacija