

JZU Dom zdravlja Bijelo Polje
Broj: 03-430/25-2848
Bijelo Polje, 21.10.2025. god.

Adresa: Voja Lješnjaka bb
84000 Bijelo Polje, Crna Gora
Tel: 050/432-327

SAMOPROCJENA
JZU DOM ZDRAVLJA BIJELO POLJE

Bijelo Polje, oktobar 2025.godine.

UPITNIK ZA SAMOPROCJENU UPRAVLJANJA I KONTROLA¹

Tabela 1

BR.	PITANJA	ODGOVOR: PREDNOSTI I SLABOSTI	BODOVANJE		
KONTROLNO OKRUŽENJE					
<i>PRINCIP 1: POKAZIVANJE POSVEĆENOSTI INTEGRITETU I ETIČKIM VRIJEDNOSTIMA</i>			Da	Djelimično	Ne
<i>Etički kodeks i integritet</i>					
1.11	Da li su svi rukovodioci i zaposleni upoznati sa Etičkim kodeksom državnih službenika i namještenika, odnosno kodeksom ponašanja prilagođenim za Vaš subjekat?	<p>Prednosti:1.Doprinos održavanju visokih standarda ponašanja,2.stvaranje osnove za odgovorno djelovanje i smanjenje rizika od neetičkog ponašanja ili sukoba interesa,3.promocija transparentnosti i odgovornosti u radnim procesima.</p> <p>Nedostaci: nema.</p>	√		
1.12	Da li primjenjujete Etički kodeks državnih službenika i namještenika, odnosno kodeks ponašanja prilagođen Vašem subjektu ?	<p>PREDNOSTI:Kodeks se primjenjuje u svakodnevnom radu.Doprinosi profesionalnom ponašanju.</p> <p>Nedostaci:Nedovoljna kontrola dosljedne primjene.</p>	√		

¹ Odgovori na pitanja se boduju na način da odgovor DA znači 1 bod, odgovor DJEMIMIČNO znači 0,5 bodova i odgovor NE znači 0 bodova. Od ovog pravila izuzetak je pitanje broj 4.31,12.12.,12.21 i 14.12, a način ocjenjivanja dat je pojedinačno za svako pitanje.

1.13	Da li imate plan obuka koji obuhvata i obuke na temu integritet i etički kodeks?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak plana obuka na temu integriteta i etičkog kodeksa ne doprinosi jačanju etičke kulture.</p> <p>Nedostaci:Bez planiranih obuka smanjuje se nivo svijesti zaposlenih o važnosti integriteta, otežava se prevencija sukoba interesa i zloupotreba, a sistem unutrašnje kontrole ostaje slabiji u pogledu etičkih standarda.</p>			√
1.14	Da li su svi zaposleni i rukovodioci pohađali obuke o integritetu i etičkom kodeksu u posljednje tri godine?	<p>Prednosti:Nema ih, jer izostanak obuka smanjuje mogućnost dosljedne primjene etičkih standarda u praksi.</p> <p>Nedostaci:Neupućenost zaposlenih i rukovodilaca u principe integriteta i etičkog kodeksa povećava rizik od nepravilnosti i sukoba interesa, slabi organizacionu kulturu i otežava sprovođenje preventivnih mjera protiv zloupotreba.</p>			√
1.15	Da li redovno procjenjujete i ažurirate svoj kodeks ponašanja?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak redovne procjene i ažuriranja ne doprinosi jačanju relevantnosti i primjenjivosti kodeksa.</p> <p>Nedostaci:Kodeks ponašanja može postati zastario i nedovoljno usklađen sa promjenama u zakonodavstvu, standardima i praksama, što smanjuje njegovu efikasnost, otežava dosljednu primjenu i povećava rizik od etičkih propusta.</p>			√

1.16	Da li su u subjektu definisane situacije sukoba interesa i utvrđena pravila ponašanja u tim situacijama?	<p>Prednosti:Nema ih, jer odsustvo definisanih situacija i pravila ponašanja ne može doprinijeti jačanju integriteta organizacije.</p> <p>Nedostaci:Nejasnoće oko prepoznavanja i postupanja u slučaju sukoba interesa povećavaju rizik od zloupotreba i nepravilnosti, otežavaju dosljednu primjenu etičkih standarda i narušavaju povjerenje u rad organizacije.</p>			√
<i>Izveštavanje o povredama etičkog kodeksa, odnosno kodeksa ponašanja</i>					
1.21	Da li je određeno lice za prijem i postupanje po obavještenjima o sumnjama na nepravilnosti i prevare (službenik za nepravilnosti)?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer nepostavljanje službenika za nepravilnosti onemogućava sistemsko praćenje i reagovanje na prijave.</p> <p>Nedostaci:Zaposleni nemaju jasno definisanu adresu za prijavu sumnji, smanjuje se spremnost na prijavljivanje nepravilnosti, povećava se rizik od prikrivanja prevara i slabi povjerenje u unutrašnji kontrolni sistem.</p>			√
1.22	Da li su zaposleni i druge zainteresovane strane obaviješteni o tome ko je službenik za nepravilnosti?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer odsustvo obavještanja ne stvara dodatne koristi.</p> <p>Nedostaci:Zaposleni i druge zainteresovane strane nemaju informaciju kome se mogu obratiti u slučaju sumnji na nepravilnosti, što smanjuje efikasnost prijavljivanja, otežava pravovremeno otkrivanje i reagovanje na nepravilnosti i povećava rizik od zloupotreba.</p>			√

1.23	Da li postoji procedura za prijavljivanje i postupanje po sumnjama na nepravilnosti i prevare (uključujući i kršenje etičkog kodeksa)?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak procedure ne donosi dodatnu vrijednost.</p> <p>Nedostaci:Bez definisane procedure za prijavu i postupanje po sumnjama, organizacija ne može sistemski reagovati na nepravilnosti i prevare, otežava se praćenje i dokumentovanje slučajeva, smanjuje se povjerenje zaposlenih i povećava se rizik od zloupotreba i kršenja etičkog kodeksa.</p>			√
1.24	Da li procedura adekvatno funkcioniše u praksi?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer odsustvo procedure ne donosi nikakve prednosti u funkcionalnosti.</p> <p>Nedostaci:Bez procedure, organizacija nema standardizovan način reagovanja na nepravilnosti i prevare, otežava se kontrola i nadzor, smanjuje se povjerenje zaposlenih i povećava rizik od zloupotreba i kršenja etičkih normi.</p>			√
Sankcije					
1.31	Da li se sprovode sankcije u slučaju nepoštovanja pravila ponašanja?	<p>Prednosti:Nema direktnih prednosti.</p> <p>Nedostaci:1.Ozbiljno narušen autoritet pravila, podriva se integritet organizacije i šalje negativna poruka zaposlenima da neprihvatljivo ponašanje može proći nekažnjeno</p>			√
1.32	Postoji li evidencija o povredama pravila ponašanja?	<p>Prednosti:Ne postoji očigledna prednost.</p> <p>Nedostaci:1. Onemogućeno praćenje</p>			√

		učestalosti i ozbiljnosti takvih slučajeva, što otežava prepoznavanje sistemskih problema, sprovođenje korektivnih mjera i postizanje organizacione transparentnosti.			
1.33	Da li se prati sprovođenje mjera zbog povrede pravila ponašanja?	Prednosti: Nema neposredne prednosti. Nedostaci: 1.Ponavljanje neprihvatljivog ponašanja, osjećaja nekažnjivosti, narušavanja discipline i smanjenja povjerenja zaposlenih u sistem integriteta.			√
1.34	Da li su zaposleni upoznati sa slučajevima kršenja pravila ponašanja i izrečenim mjerama?	Prednosti: Nema. Nedostaci: 1.Manjak povjerenja u sistem, osjećaja nekažnjivosti i nedovoljne svijesti o posljedicama kršenja pravila,2.nedostatak transparentnosti može ugroziti integritet i disciplinu u kolektivu.			√
PRINCIP 2: OBEZBJEĐIVANJE VRŠENJA NADZORA NAD SPROVOĐENJEM UNUTRAŠNJIH KONTROLA					
Nadzor nad subjektima					
2.11	Da li vršite nadzor nad nekim subjektima iz vaše nadležnosti?	Prednosti: Rukovodioci vrše nadzor nad zaposlenima u svojoj organizacionoj jedinici. Omogućava osnovnu kontrolu i praćenje rada u određenim sektorima. Nedostaci: 1.Fali nadzor od strane višeg menadžmenta.2.Ne postoji uspostavljen sistem izvještavanja koji bi omogućio bolju koordinaciju i praćenje.			√

2.12	Da li je jasno koje vrste nadzora vršite?	<p>Prednosti:Postoji osnovna svijest o vrstama nadzora koje se vrše.</p> <p>Nedostaci:1.Vrste nadzora nisu potpuno jasno definisane ili dokumentovane.Nedostatak jasne podela odgovornosti za različite vrste nadzora.</p>	√	
2.13	Da li ste sproveli sve mjere kako biste obezbijedili adekvatan nadzor nad subjektima iz vaše nadležnosti?	<p>Prednosti:Nema</p> <p>Nedostaci:1.Nema sprovedenih svih potrebnih mjera za adekvatan nadzor,2.smanjena efikasnost i transparentnost.</p>		√
2.14	Da li subjektima dajete smjernice za rad?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:1.Zaposleni nemaju jasne smjernice za rad, što može dovesti do nesigurnosti i neusklađenosti u obavljanju zadataka,2.rizik od grešaka i neefikasnosti povećava se zbog nedostatka jasnih uputstava.</p>		√
2.15	Da li su aktivnosti nadzora fokusirane na ciljeve i visoko rizične oblasti?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:1.povećava se vjerovatnost propuštanja važnih problema,2.rizik od neefikasnog korišćenja resursa.</p>		√

2.16	Da li vršite nadzor i nad funkcionisanjem unutrašnjih kontrola?	<p>Prednosti:Početak uspostavljanja nadzora nad unutrašnjim kontrolama pokazuje da postoji namjera za unapređenje sistema.</p> <p>Nedostaci:1.Prostor za greške i neefikasnosti, 2. rizik od nepravilnosti i grešaka u postupcima je visok.</p>			√
2.17	Da li vas subjekti nad kojima vršite nadzor redovno izvještavaju o rezultatima rada uključujući i utrošenim finansijskim sredstvima za njihovu realizaciju?	<p>Prednosti:Postoji određeni nivo izvještavanja od strane najbližih saradnika, što omogućava osnovno praćenje rezultata i korišćenja resursa. Djelimično izvještavanje omogućava neku kontrolu i odgovornost unutar timova.</p> <p>Nedostaci:Izvještaji nisu redovni za sve subjekte, što može dovesti do nepotpunih informacija o celokupnom radu i finansijama. Nedostatak izvještavanja od drugih subjekata smanjuje transparentnost i otežava praćenje efikasnosti. Fokusiranje samo na najbliže saradnike može dovesti do zanemarivanja drugih oblasti ili sektora.</p>		√	
2.18	Da li se ti izvještaji analiziraju?	Prednosti: Izvještaji se barem djelimično analiziraju, što omogućava prepoznavanje			

		<p>osnovnih problema i nesuglasica. Površna analiza pruža osnovnu predstavu o stanju, iako nije dovoljno duboka.</p> <p>Nedostaci:Analiza izvještaja je površna, što znači da se mogu propuštati važni detalji i dubinski problemi. Nedovoljna analiza može dovesti do pogrešnih zaključaka i neprepoznavanja potencijalnih rizika ili slabosti u radu. Površna analiza smanjuje efikasnost u donošenju korektivnih mjera.</p>		√	
Subjekti nad kojima se vrši nadzor					
2.20	Da li je vaš subjekat predmet nadzora?	<p>Prednosti:Nadzor od strane Fonda i Ministarstva zdravlja omogućava osnovnu kontrolu i osiguranje usklađenosti sa relevantnim zakonima i propisima. Iako DRI još nije nadzirao, prisutni nadzori od strane drugih tijela pružaju neku mjeru zaštite i praćenja.</p> <p>Nedostaci:DRI još nije uključeno u nadzor, što znači da postoji manjak nezavisnog eksternog nadzora. Interna revizija je bila sprovedena prije nekoliko godina, što znači da se trenutno ne vrši redovan nadzor u tom segmentu. Nedostatak redovne interne revizije smanjuje mogućnost identifikacije i otklanjanja</p>		√	

		potencijalnih nepravilnosti na vrijeme.			
2.21	Da li dobijate smjernice za rad od subjekata koji vrše nadzor?	<p>Prednosti: Postoji osnovni nivo smjernica, što omogućava početnu orijentaciju u obavljanju rada i nadzora. Djelimična uputstva pomažu u obavljanju osnovnih zadataka, iako nisu dovoljna za duboku kontrolu.</p> <p>Nedostaci: Smjernice su na niskom nivou, što znači da nije obezbijeđena adekvatna podrška za obavljanje složenijih zadataka. Nedostatak detaljnih smjernica može dovesti do nesigurnosti u radu i mogućih grešaka. Nedovoljno jasne ili konkretne smjernice otežavaju postizanje optimalnih rezultata u okviru nadzora.</p>		v	
2.22	Da li su aktivnosti nadzora fokusirane na ciljeve i visoko rizične oblasti?	<p>Prednosti: Svijest o nedostatku fokusiranosti omogućava planiranje budućih poboljšanja. Otvorenost u priznavanju slabosti stvara osnov za unapređenje sistema nadzora.</p> <p>Nedostaci: Nadzor koji nije usmjeren na ciljeve i visoko rizične oblasti može dovesti do zanemarivanja ključnih problema. Povećava se rizik od neefikasnosti, neusklađenosti i gubitka resursa. Ograničava se mogućnost preventivnog djelovanja i pravovremenog prepoznavanja nepravilnosti.</p>			v

2.23	Da li vrše nadzor i nad funkcionisanjem unutrašnjih kontrola?	<p>Prednosti:Prepoznavanje ovog nedostatka omogućava planiranje uspostavljanja adekvatnog nadzora u budućnosti. Otvoren odgovor ukazuje na spremnost za unapređenje sistema unutrašnjih kontrola.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje nadzora nad funkcionisanjem unutrašnjih kontrola povećava rizik od neefikasnosti, grešaka i nepravilnosti u radu. Smanjena je mogućnost identifikacije slabosti i pravovremenog reagovanja. Odsustvo kontrole negativno utiče na transparentnost i odgovornost u radu organizacije.</p>			√
2.24	Da li redovno izvještavate o realizaciji ciljeva subjekat koji vrši nadzor?	<p>Prednosti:Prepoznata je potreba za uspostavljanjem sistema izvještavanja, što ukazuje na spremnost za unaprijeđenje. Postoji osnova za razvoj mehanizama koji će omogućiti bolju komunikaciju sa nadzornim subjektima u budućnosti.</p> <p>Nedostaci:Odsustvo redovnog izvještavanja otežava praćenje realizacije ciljeva i donošenje informisanih odluka od strane nadzornih tijela. Smanjena je transparentnost i odgovornost u sprovođenju aktivnosti. Bez izvještavanja, nadzorni subjekti nemaju potpuni uvid u rad, što može dovesti do neusklađenosti sa strateškim prioritetima.</p>			√

2.25	Da li izvještaji sadrže razloge zbog kojih neki ciljevi nijesu realizovani?	<p>Prednosti:Uočena je potreba za unapređenjem sadržaja izvještavanja, što omogućava buduće korake ka većoj transparentnosti i analitičnosti. Svijest o manjkavostima predstavlja osnovu za razvoj kvalitetnijih izvještaja.</p> <p>Nedostaci:Bez navođenja razloga za nerealizovane ciljeve otežano je donošenje korektivnih mjera i planiranje budućih aktivnosti.</p> <p>Nedostatak analize u izvještajima umanjuje njihovu informativnu i upravljačku vrijednost. Povećava se rizik od ponavljanja istih grešaka i neefikasnog upravljanja resursima.</p>			√
<i>Praćenje rezultata nadzora</i>					
2.31	Da li se adekvatno analiziraju identifikovane slabosti u upravljanju i unutrašnjim kontrolama (utvrđene ili od strane vašeg subjektka i/ili od strane subjekta koje vrši nadzor)?	<p>Prednosti:Uviđanje da analiza nije adekvatna otvara prostor za unapređenje i postavljanje prioriteta u jačanju unutrašnjih kontrola. Postoji mogućnost da se uspostavi efikasan mehanizam analize u budućnosti.</p> <p>Nedostaci:Bez adekvatne analize slabosti ne mogu se preduzeti kvalitetne korektivne mjere. Rizici i sistemske greške ostaju neotkriveni, što smanjuje efikasnost rada i povećava mogućnost ponavljanja nepravilnosti.</p> <p>Ograničena mogućnost poboljšanja upravljanja i donošenja zasnovanih odluka.</p>			√

PRINCIP 3: UTVRĐIVANJE ORGANIZACIONE STRUKTURE, OVLAŠĆENJA I ODGOVORNOSTI I LINIJA IZVJEŠTAVANJA

Misija i strategija				
3.11	Da li subjekat ima jasnu izjavu o misiji?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez jasno definisane misije, otežano je interno i eksterno predstavljanje uloge i vrijednosti koje ustanova zastupa, kao i usmjeravanje zaposlenih ka zajedničkim ciljevima.</p>		v
3.12	Da li imate strategije koje oslikavaju misiju i viziju vašeg subjekta?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Izostanak strateških dokumenata dovodi do reaktivnog umjesto proaktivnog upravljanja, bez jasnih prioriteta i mjera za unapređenje rada</p>		v
3.13	Da li rukovodioci organizacionih jedinica i subjekti iz nadležnosti učestvuju u izradi strategija?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez uključivanja rukovodilaca i drugih ključnih aktera, strategije mogu biti neprilagođene realnim potrebama i izazovima na terenu, što može otežati njihovu primjenu i ostvarivanje ciljeva.</p>		v
3.14	Da li se procjenjuju troškovi za sprovođenje strategije?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez procjene troškova, teško je planirati i obezbijediti odgovarajuće resurse, što može dovesti do nedostatka sredstava ili nespojivosti između planiranih ciljeva i</p>		v

		dostupnih resursa.			
3.15	Da li su definisani indikatori učinaka za praćenje rezultata?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez jasno definisanih indikatora, teško je pratiti napredak u ostvarivanju ciljeva, ocijeniti uspješnost strategija i pravovremeno prepoznati potrebu za korektivnim mjerama.</p>			√
3.16	Da li se indikatori koriste za praćenje napretka?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez korišćenja indikatora za praćenje napretka, teško je pratiti efikasnost implementacije strategija i blagovremeno identifikovati potrebu za prilagođavanjem planova i resursa.</p>			√
3.17	Da li je obezbijeđeno da rukovodioci i zaposleni u subjektu budu upoznati sa misijom, strategijom i ciljevima? Na koji način?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez redovnog obavještanja i angažovanja zaposlenih na svim nivoima, teško je uskladiti radne zadatke sa opštim ciljevima ustanove, što može dovesti do smanjenog motivacionog faktora i neefikasnosti u radu.</p>			√
Organizaciona struktura					
3.21	Da li pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji jasno definiše ovlašćenja i odgovornosti za svakog rukovodioca i zaposlenog? Ako je odgovor NE, šta nedostaje?	<p>Prednosti:Jasna podjela odgovornosti omogućava efikasnu organizaciju rada, sprečava nesporazume i omogućava odgovorno donošenje odluka na svim nivoima.</p>	√		

3.22	Da li obuhvata sve zadatke i odgovornosti utvrđene zakonom?	<p>Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji obuhvata većinu zadataka i odgovornosti, ali nije u potpunosti usklađen sa svim zakonodavnim zahtjevima, posebno u pogledu određenih novih ili specifičnih zakonskih obaveza. Neki segmenti, kao što su detaljna odgovornost za unutrašnje kontrole ili specifične funkcije u vezi sa upravljanjem rizicima, nisu u potpunosti obuhvaćeni.</p> <p>Nedostaci: Postoji prostor za poboljšanje usklađenosti sa zakonima i propisima, posebno u vezi sa novim obavezama koje proizilaze iz zakona o upravljanju i unutrašnjoj kontroli.</p>		√	
3.23	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica učestvovali u utvrđivanju ovlašćenja i odgovornosti za svoje zaposlene?	<p>Prednosti: Nema.</p> <p>Nedostaci: Izostanak participacije rukovodilaca može uzrokovati neprecizno definisane odgovornosti, slabiju primjenu sistematizacije u praksi i smanjenu odgovornost u izvršavanju zadataka.</p>			√
3.24	Da li se procjenjuje da li organizaciona struktura podržava postizanje ciljeva subjekta?	<p>Prednosti: Nema.</p> <p>Nedostaci: Bez takve procjene, moguće su slabosti u organizaciji rada, preklapanje</p>			√

		nadležnosti, neadekvatna raspodjela odgovornosti i otežano ostvarivanje ciljeva ustanove.			
Delegiranje ovlaštenja					
3.31	Da li su rukovodiocima organizacionih jedinica delegirana ovlaštenja? Za koje poslove i zadatke?	<p>Ovlaštenja su delegirana isključivo rukovodiocu finansijsko-ekonomske službe, Jelić Danilu, koji u okviru svojih nadležnosti obavlja niz poslova kao što su: potpisivanje dopisa i zahtjeva za plaćanje Fondu za zdravstveno osiguranje, odobravanje službenih putovanja, donošenje internih pravila i procedura uz saglasnost direktora, planiranje i upravljanje sredstvima, kao i sprovođenje zakona iz nadležnosti službe. Ostalim rukovodiocima organizacionih jedinica ovlaštenja nisu formalno delegirana.</p> <p>Nedostaci: Ograničena delegacija ovlaštenja može uticati na operativnu efikasnost i odgovornost u donošenju odluka na nižim nivoima upravljanja.</p>		v	
3.32	Da li je delegiranje ovlaštenja praćeno analizom rizika?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Izostanak analize rizika može dovesti do neadekvatne kontrole nad delegiranim poslovima, povećanog operativnog rizika i nedovoljno jasne odgovornosti, što utiče na efektivnost i bezbjednost sistema upravljanja.</p>			v

3.33	Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju ovlašćenja za upravljanje budžetskim sredstvima?	<p>U Domu zdravlja Bijelo Polje, rukovodioci organizacionih jedinica generalno nemaju ovlašćenja za upravljanje budžetskim sredstvima, osim šefa finansijsko-ekonomske službe koji ima ograničena ovlašćenja za upravljanje sredstvima u okviru svoje organizacione jedinice, i to za manje iznose i uz prethodnu konsultaciju sa direktorom ustanove.</p> <p>Nedostaci:Ograničena raspodjela budžetskih ovlašćenja može usporiti operativno odlučivanje i smanjiti odgovornost nižih nivoa rukovođenja za efikasno trošenje sredstava.</p>		v	
3.34	Da li su priroda i obim delegiranih odgovornosti i ovlašćenja jasni svim zaposlenim?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Nedovoljna informisanost može dovesti do preklapanja u radu, donošenja odluka van okvira ovlašćenja i smanjene odgovornosti zaposlenih za sopstvene zadatke.</p>			v
3.35	Postoji li evidencija svih odluka o delegiranju ovlašćenja i odgovornosti?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez centralizovane evidencije, teško je pratiti ko ima koja ovlašćenja, što može dovesti do nejasnoća u odgovornosti i otežati sprovođenje unutrašnje kontrole.</p>			v

3.36	Da li se odluke o delegiranju redovno procjenjuju?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Odsustvo redovne procjene može dovesti do zastarjelih ili neefikasnih delegiranja, povećanog operativnog rizika i neusklađenosti sa ciljevima i promjenama u poslovanju.</p>			v
3.37	Da li je moguće da se više ovlašćenja delegira na niže nivoe upravljanja i da li to doprinosi boljem upravljanju?	Delegiranjem većeg broja ovlašćenja na niže nivoe upravljanja, uz jasno definisane odgovornosti i kontrole, može se postići efikasnije donošenje odluka, brža operativna reakcija i veće uključivanje rukovodilaca organizacionih jedinica u sprovođenje ciljeva subjekta. Takav pristup doprinosi boljoj raspodjeli odgovornosti i većem osjećaju vlasništva nad procesima.	v		
Linije izvještavanja					
3.41	Da li su utvrđene linije izvještavanja (između funkcija i između subjekata, teme o kojima treba da se izvještava (npr. finansije, ciljevi/rezultati) i učestalost izvještavanja?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez definisanog sistema izvještavanja smanjuje se pregled nad funkcionisanjem subjekta, mogućnost blagovremenog reagovanja i efikasno donošenje upravljačkih</p>			v

		odluka.			
3.42	Da li se procjenjuju linije izvještavanja u subjektu, kao i sa drugim subjektima (npr. subjektima nad kojima vršite nadzor ili subjektima koji nad vašim subjektom vrše nadzor)?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez procjene linija izvještavanja, teško je identifikovati potencijalne probleme u komunikaciji, neučinkovitosti ili neusklađenost između subjekata, što može negativno uticati na efikasnost i transparentnost poslovanja.</p>			√

PRINCIP 4: POKAZIVANJE POSVEĆENOSTI DA SE ZAPOSLE, USAVRŠAVAJU I ZADRŽE KOMPETENTNI ZAPOSLENI KAKO BI SE OSTVARILI POSTAVLJENI CILJEVI

Kompetencije					
4.11	Da li su utvrđene potrebne kompetencije (u pogledu relevantnih kvalifikacija i iskustva, odnosno znanja, vještina i sposobnosti/) za sva radna mjesta u subjektu?	U Domu zdravlja Bijelo Polje, kompetencije su djelimično utvrđene za radna mjesta, ali ne u dovoljnoj mjeri. Potrebno je prilagoditi i prečišćavati postojeći pravilnik kako bi bio u skladu sa stvarnim potrebama organizacije, kao i sa važećim zakonodavstvom. Trenutno postoje određene smjernice, ali one nisu dovoljno detaljne ili ažurirane da pokriju sve aspekte potrebnih kvalifikacija, iskustva, znanja i vještina za svako radno mjesto.		√	

		<p>Nedostaci:Bez detaljno definisanih kompetencija za svako radno mjesto, postoji rizik od nepravilnog rasporeda zaposlenih ili neefikasnosti u obavljanju radnih zadataka. Takođe, ovo može otežati proces zapošljavanja i razvoja kadrova, kao i praćenje radne uspješnosti.</p>			
4.12	<p>Da li su definisane kompetencije u skladu sa dodijeljenim odgovornostima i ovlašćenjima?</p>	<p>U Domu zdravlja Bijelo Polje, kompetencije za određena radna mjesta su djelimično usklađene sa odgovornostima i ovlašćenjima koja su dodijeljena. Međutim, u praksi postoje razlike u tome koliko su jasno definisane kompetencije u odnosu na stvarne odgovornosti i ovlašćenja zaposlenih. Za određene pozicije, kompetencije nisu dovoljno detaljno razrađene ili ažurirane, što može dovesti do nesklada između zahtjeva posla i sposobnosti zaposlenih da ih efikasno obavljaju.</p> <p>Nedostaci:Odsustvo potpune usklađenosti između kompetencija i dodijeljenih odgovornosti može izazvati nesporazume u pogledu očekivanja od zaposlenih i otežati efikasno obavljanje njihovih zadataka. Takođe, može negativno uticati na donošenje odluka i delegiranje ovlašćenja.</p>		v	
4.13	<p>Postoji li plan u slučaju nepopunjenosti radnih mjesta ili odsustva zaposlenih za ključne funkcije kako bi se održao kontinuitet i osiguralo ostvarivanje ciljeva?</p>	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Bez takvog plana, postoji rizik od narušavanja kontinuiteta poslovanja, kašnjenja</p>			v

		u postizanju ciljeva, smanjenja efikasnosti i potencijalnog povećanja operativnog rizika u organizaciji.			
Proces zapošljavanja					
4.21	Da li se proces zapošljavanja odvija bez pritužbi?	<p>Proces zapošljavanja u Domu zdravlja Bijelo Polje odvija se uglavnom bez većih pritužbi, ali se povremeno javljaju određene nesuglasice ili primjedbe. Iako postoji usmjeren proces zapošljavanja koji je trenutno u toku, on nije u potpunosti usklađen sa svim potrebnim standardima i procedurama, zbog čega povremeno dolazi do problema.</p> <p>Nedostaci:Odsustvo potpuno transparentnog i standardizovanog procesa zapošljavanja može dovesti do nesuglasica u vezi sa izborom kandidata ili sprovođenjem procedure, što može ugroziti povjerenje u proces i kvalitet zapošljavanja.</p>		√	
4.22	Ukoliko pritužbe postoje, da li su analizirane i da li je to rezultiralo promjenama u procesu?	Iako pritužbe u procesu zapošljavanja postoje rijetko, one se, kada se pojave, analiziraju i procesuiraju. Međutim, ove analize i procesuiranje nisu uvijek rezultirale značajnim promjenama u samom procesu zapošljavanja. U nekim slučajevima, pritužbe su u biti riješene kroz korekciju ili objašnjenje, ali nije uvijek došlo do dubljih promjena koje bi trajno unaprijedile		√	

		proces.			
		Nedostaci: Odsustvo promjena u procesu zapošljavanja može značiti da se ne prepoznaju dublji problemi ili potencijali za unaprjeđenje, što može smanjiti efikasnost samog procesa i povjerenje zaposlenih u pravičnost i transparentnost.			
Upravljanje ljudskim resursima					
4.31²	Da li sistem upravljanja ljudskim resursima omogućava:				
	- popunjavanje slobodnih radnih mjesta,	Proces popunjavanja slobodnih radnih mjesta nije u potpunosti usklađen sa potrebama subjekta. Nedostaje sistematičnost u brzom reagovanju na otvorene pozicije, što može dovesti do dužih perioda nepopunjenih radnih mjesta, čime se usporava rad i obavljanje ključnih funkcija.			v
	- unapređenje kvaliteta rada zaposlenih,	Trenutni sistem upravljanja ljudskim resursima ne pruža dovoljno podrške za unaprjeđenje kvaliteta rada zaposlenih, jer nema definisanih jasnih planova za obuku, razvoj ili praćenje učinka. Takođe, nedostaju jasne smjernice za ocjenu učinka i obezbjeđivanje potrebnih resursa za profesionalni razvoj.			v

² Ukoliko je odgovor na više od dva pitanja NE, pitanje se boduje da 0 bodova. Ukoliko je odgovor na dva pitanja NE, pitanje se boduje sa 0,5 bodova. Ukoliko je više od dva odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

	- motivisanje zaposlenih,	Sistem upravljanja ljudskim resursima u Domu zdravlja Bijelo Polje omogućava motivisanje zaposlenih kroz stimulacije, kao što su nagrade ili druge vrste priznanja. Ovaj pristup pomaže u podsticanju zaposlenih na bolji rad i povećanje angažmana, čime se doprinosi njihovom zadovoljstvu i motivaciji na radnom mestu.	√		
	- usaglašenost radnog opterećenja i sistematizacije	Radno opterećenje nije u potpunosti usklađeno sa sistematizacijom radnih mjesta. U nekim slučajevima zaposleni mogu biti preopterećeni, dok u drugim ne postoji adekvatna raspodjela poslova, što može uticati na efikasnost i motivaciju zaposlenih.			√
4.32	Da li preduzimate aktivnosti na rješavanju problema u upravljanju kadrovima, ukoliko postoje?	Problemi u upravljanju kadrovima, posebno u pogledu deficita doktora specijalista, često se javljaju. Takođe, za ostale kadrove postoji kašnjenje u dobijanju saglasnosti za zapošljavanje od strane Ministarstva zdravlja, što usporava zapošljavanje i stvara poteškoće u obezbjeđivanju adekvatnog kadra.		√	
4.33	Da li izvještavate/informišete nekog o tome?	O problemima u upravljanju kadrovima, kao i o kašnjenju u dobijanju saglasnosti za zapošljavanje, izvještava se nadležnim organima i institucijama putem povremenih dopisa. Ovaj način informisanja omogućava praćenje		√	

		situacije i obavještanje o potrebnim koracima.			
Plan obuka					
4.41	Da li je donijet strateški ili godišnji plan obuke?	Trenutno nije donijet strateški ili godišnji plan obuke za zaposlene. Nedostatak ovakvog plana može otežati kontinuirani profesionalni razvoj zaposlenih i smanjiti efikasnost obavljanja radnih zadataka, posebno u kontekstu novih tehnologija ili promjena u zakonodavstvu.			√
4.42	Da li je usklađen sa ciljevima subjekta?	Prednosti: Nema. Nedostaci: Nema jasne veze između obuka i ciljeva subjekta.Smanjena usmjerenost zaposlenih.Teža evaluacija efekata obuka.			√
4.43	Da li se vrši analiziranje vještina zaposlenih u cilju planiranja budućih potreba za obukom?	Prednosti: Nema. Nedostaci: Nedostatak strukturiranog pristupa razvoju kadrova otežava planiranje obuka.Povećan rizik od neusklađenosti kompetencija zaposlenih sa strateškim ciljevima ustanove.Mogućnost neravnomjernog razvoja – neki zaposleni ostaju bez potrebnih znanja i vještina.Teže donošenje odluka o prioritetima za obuku i profesionalni razvoj.			√

Stručno osposobljavanje					
4.51	Da li je zaposlenima i rukovodiocima omogućeno stručno osposobljavanje i usavršavanje?	<p>Prednosti:Omogućava jačanje kompetencija zaposlenih i prilagođavanje novim zahtjevima u zdravstvenom sistemu.Povećava motivaciju, profesionalizam i kvalitet pružanja usluga.Unaprjeđuje organizacionu efikasnost kroz primjenu stečenih znanja u svakodnevnom radu.Pomaže u zadržavanju stručnog kadra kroz ulaganje u njihov razvoj.</p> <p>Nedostaci:Ograničena dostupnost obuka (finansijska sredstva, vrijeme, broj mjesta).Mogući neravnomjeran pristup usavršavanju – nisu svi zaposleni jednako uključeni.Ako ne postoji strateški plan obuka, usavršavanje može biti ad hoc i neefikasno.</p>	√		
4.52	Da li vodite evidenciju o profesionalnom razvoju zaposlenih?	<p>Prednosti:Postoji određeni nivo praćenja obuka i stručnog usavršavanja zaposlenih.Omogućava minimalni uvid u profesionalni razvoj kadrova.Može poslužiti kao osnova za unapređenje sistema evidencije.</p> <p>Nedostaci:Evidencija nije sveobuhvatna niti sistematizovana, što otežava strateško planiranje razvoja kadrova.Teškoća u praćenju individualnog napretka i procjeni potreba za</p>		√	

		<p>dodatnim usavršavanjem. Ograničena mogućnost za analizu ulaganja u obuke u odnosu na ostvarene rezultate.</p>			
4.53	<p>Da li rukovodioci pohađaju obuke o vještinama upravljanja?</p>	<p>Prednosti: Dio rukovodilaca unaprjeđuje svoje upravljačke vještine kroz određene obuke. Postoji osnov za dalji razvoj sistema kontinuiranog osposobljavanja.</p> <p>Nedostaci: Nije obezbijeđena jednakost pristupa za sve rukovodioce, što može dovesti do neujednačenog nivoa menadžerskih kompetencija. Nedostatak sistematizovanog i planskog pristupa može ograničiti uticaj obuka na ukupni kvalitet upravljanja.</p>		√	
4.54	<p>Da li su rukovodioci i zaposleni prisustvovali obukama iz oblasti upravljanja, unutrašnjih kontrola, računovodstva, javnih nabavki, planiranja budžeta i izvršenja budžeta?</p>	<p>Prednosti: Postoji određeni stepen informisanosti i obuke zaposlenih i rukovodilaca u pojedinim oblastima. Obuke koje su sprovedene mogu doprinijeti boljem razumijevanju i sprovođenju pojedinih funkcija upravljanja.</p> <p>Nedostaci: Nedovoljna pokrivenost svih zaposlenih i rukovodilaca relevantnim temama. Odsustvo sistemskog pristupa obukama može rezultirati neravnomjernim znanjem i primjenom propisa u praksi.</p>		√	
Fluktuacija zaposlenih					
4.61	<p>Da li se prati i analizira fluktuacija zaposlenih?</p>	<p>Prednosti: Nema.</p>			√

		<p>Nedostaci:Bez praćenja i analize fluktuacije zaposlenih, organizacija ne može tačno utvrditi razloge za visoku fluktuaciju ili na koji način da poboljša zadržavanje zaposlenih.</p> <p>Odsustvo ove analize može dovesti do povećanja troškova zapošljavanja i obuke novih radnika, kao i smanjenja ukupne produktivnosti. Takođe, može se promašiti identifikacija ključnih oblasti koje treba poboljšati u organizaciji, kao što su radni uslovi, menadžment ili timska dinamika.</p>			
4.62	Imate li uvid u glavne razloge zbog kojih rukovodioci i zaposleni napuštaju subjekat?	<p>Prednosti:Postoji djelimičan uvid u razloge zbog kojih zaposleni napuštaju organizaciju, što omogućava organizaciji da identifikuje barem neke od faktora koji utiču na fluktuaciju.</p> <p>Razumijevanje razloga, poput boljeg standarda i mogućnosti za život u razvijenijim gradovima, može pomoći organizaciji da razvije strategije za poboljšanje radnih uslova i zadržavanje zaposlenih.</p> <p>Nedostaci:Djelimičan uvid znači da organizacija možda ne prepoznaje sve ključne faktore koji utiču na odlazak zaposlenih, što može ograničiti mogućnost prepoznavanja drugih problema kao što su nezadovoljstvo radnim uslovima, menadžmentom ili napredovanjem.</p> <p>Odsustvo potpunog uvida može otežati implementaciju ciljnih i efikasnih strategija za smanjenje fluktuacije i zadržavanje talentovanih</p>		v	

		zaposlenih.			
PRINCIP 5: POZIVANJE ZAPOSLENIH NA ODGOVORNOST ZA SPROVOĐENJE KONTROLA I OSTARIVANJE CILJEVA					
Strateški ciljevi					
5.11	Da li je jasno utvrđeno ko je odgovoran u subjektu za postizanje strateških ciljeva?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Nedostatak odgovornosti i jasnoće, što dovodi do konfuzije.Smanjena efikasnost u ostvarivanju ciljeva.Slaba koordinacija među timovima.Manja motivacija zaposlenih, jer ne znaju da li su odgovorni za ciljeve.Teže identifikovanje problema jer nema jasnog vlasnika zadatka.</p>			v
5.12	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica odgovorni za postizanje strateških ciljeva ili samo rukovodilac subjekta?	<p>Prednosti:Nema.</p> <p>Nedostaci:Centralizacija odgovornosti može dovesti do preopterećenja rukovodioca subjekta, koji možda neće imati dovoljno vremena i resursa za efikasno praćenje i implementaciju ciljeva.Nedostatak odgovornosti na nižim nivoima može smanjiti angažman i motivaciju rukovodilaca organizacionih jedinica, što može negativno uticati na ostvarivanje ciljeva.Ako se ciljevi ne delegiraju jasno, može doći do nesigurnosti i slabe koordinacije unutar organizacije.</p>			v

5.13	Da li se prati ostvarenje strateških ciljeva i donose zaključci o postignutim rezultatima?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak praćenja ne donosi nikakvu korist u ocjeni rezultata.</p> <p>Nedostaci:Bez praćenja i evaluacije strateških ciljeva organizacija ne može sagledati stvarni učinak, otežano je donošenje informisanih odluka, smanjuje se odgovornost rukovodilaca i povećava rizik od neefikasnog upravljanja resursima.</p>			√
<i>Odgovornost rukovodilaca</i>					
5.21	Da li je jasno utvrđena odgovornost rukovodioca organizacionih jedinica (za šta su odgovorni, kome odgovaraju i na koji način)?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer odsustvo jasno definisanih odgovornosti ne donosi dodatnu vrijednost.</p> <p>Nedostaci:Nejasna odgovornost rukovodilaca otežava nadzor i koordinaciju, smanjuje efikasnost upravljanja, povećava rizik od propusta i zloupotreba, te narušava odgovornost u ostvarivanju ciljeva organizacije.</p>			√
5.22	Da li je odgovornost rukovodioca organizacionih jedinica formalno utvrđena u nekom internom aktu? (npr. rješenje, odluka,...)	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak formalnog akta ne pruža dodatnu korist.</p> <p>Nedostaci:Bez formalnog utvrđivanja odgovornosti, rukovodioci nemaju jasno definisan okvir obaveza, otežava se nadzor i kontrola, smanjuje se odgovornost u donošenju odluka i povećava rizik od nepravilnosti u radu organizacionih jedinica.</p>			√

Sastanci rukovodstva					
5.31	Da li se održavaju redovni sastanci rukovodioca (npr. kolegijum), kao i sastanci u okviru organizacione jedinice?	<p>Prednosti:Redovni sastanci menadžmenta i sastanci odgovornih sestara sa glavnom sestrom omogućavaju djelimičnu koordinaciju, razmjenu informacija i djelimičnu kontrolu nad procesima unutar organizacije.</p> <p>Nedostaci:Međutim, odsustvo sveobuhvatnog i formalnog sistema redovnih sastanaka smanjuje ukupnu efikasnost koordinacije, otežava pravovremeno donošenje odluka i može dovesti do nedostatka informisanosti u pojedinim organizacionim jedinicama.</p>		√	
5.32	Da li svi rukovodioci organizacionih jedinica prisustvuju sastancima?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer odsustvo potpunog prisustva ne donosi nikakvu dodatnu vrijednost.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje punog prisustva rukovodilaca otežava koordinaciju i komunikaciju, smanjuje kontrolu nad radom jedinica, ograničava razmjenu informacija i može povećati rizik od neusklađenosti i propusta u upravljanju.</p>			√
5.33	Da li se na kolegijumima raspravlja o ostvarenim rezultatima, utrošenim sredstvima za njihovu realizaciju i rizicima za ostvarenje cilja?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak rasprave ne donosi dodatnu korist.</p> <p>Nedostaci:Bez rasprave o rezultatima, utrošenim sredstvima i rizicima, rukovodioci nemaju uvid u efikasnost aktivnosti, otežano je upravljanje resursima i rizicima, smanjuje se</p>			√

		odgovornost i povećava mogućnost neefikasnog ostvarivanja ciljeva.			
5.34	Da li se na sastancima razmatraju preporuke interne i eksterne revizije?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak razmatranja revizorskih preporuka ne donosi dodatnu vrijednost.</p> <p>Nedostaci:Bez razmatranja preporuka interne i eksterne revizije, organizacija propušta priliku za unapređenje kontrolnog sistema i procesa, otežano je sprovođenje korektivnih mjera, smanjuje se odgovornost rukovodilaca i povećava rizik od ponavljanja nepravilnosti.</p>			√
5.35	Da li se vode zapisnici sa sastanaka?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer odsustvo zapisnika ne donosi nikakvu dodatnu korist.</p> <p>Nedostaci:Bez zapisnika nema zvaničnog traga o odlukama i raspravama, otežava se praćenje realizacije zaključaka, smanjuje transparentnost i odgovornost, te povećava rizik od zaboravljenih ili neprovedenih mjera.</p>			√
5.36	Da li se zapisnici dostavljaju članovima kolegijuma?	<p>Prednosti:Ne postoje, jer izostanak dostavljanja zapisnika ne pruža dodatnu korist.</p> <p>Nedostaci:Bez dostavljanja zapisnika članovima kolegijuma, smanjuje se informisanost, otežava praćenje realizacije zaključaka, slabije se osigurava odgovornost, a rizik od neusklađenosti i propusta u sprovođenju odluka</p>			√

se povećava.

PROCJENA RIZIKA

PRINCIP 6: DEFINISANJE ODGOVARAJUĆIH CILJEVA

Operativni ciljevi

6.11	Da li su definisani operativni ciljevi subjekta?	<p>Prednosti:Nisu identifikovane specifične prednosti, osim moguće fleksibilnosti u svakodnevnom radu zbog nedostatka formalno definisanih ciljeva.</p> <p>Nedostaci:1.Onemogućeno jasno usmjeravanje rada organizacije,2.otežano praćenje postignuća i evaluaciju učinka,3.nema osnove za strateško planiranje, raspodjelu resursa, identifikaciju prioriteta ni za postavljanje mjerljivih pokazatelja uspješnosti.</p>			√
6.12	Da li su operativni ciljevi subjekta usklađeni sa strategijama i politikama, kao i vizijom i misijom subjekta?	<p>Prednosti:Trenutno stanje može omogućiti fleksibilnost u donošenju odluka i prilagođavanju kratkoročnim potrebama bez ograničenja formalnim dokumentima.</p> <p>Nedostaci:1.organizacija nema jasno definisan pravac djelovanja,2.ograničena sposobnost subjekta da efikasno planira, upravlja resursima, komunicira prioritete i odgovara na izazove.</p>			√
6.13	Da li su ciljevi mjerljivi i vremenski ograničeni?	<p>Prednosti:Nema.</p>			√

		Nedostaci: 1.Otežana procjena učinka, planiranje resursa i odgovornost u radu,2.nije moguće efikasno mjeriti napredak, utvrditi prioritete, niti identifikovati odstupanja i potrebu za korektivnim mjerama.			
6.14	Da li su ciljevi definisani na nivou utvrđenih budžetskih programa?	Prednosti: Nema. Nedostaci: 1.Otežano je povezivanje planiranih sredstava sa konkretnim rezultatima i očekivanjima,2.umanjuje transparentnost, odgovornost i efikasnost budžetske potrošnje.			√
6.15	Da li je određena osoba koja je odgovorna za postizanje ciljeva na nivou svakog programa?	Prednosti: Nema. Nedostaci: 1.Nedostatak odgovornosti, smanjene efikasnosti i otežanog praćenja učinka,2.teško je identifikovati uspjehe ili propuste u realizaciji programskih ciljeva.			√
6.16	Da li su rukovodioci organizacionih jedinica definisali aktivnosti za realizaciju ciljeva na nivou svojih organizacionih jedinica?	Prednosti: Nema. Nedostaci: 1.Teško je pratiti napredak, alocirati resurse, procijeniti efikasnost i odgovornost,2.neusklađenost sa opštim ciljevima subjekta, manjkom koordinacije i otežanim izvještavanjem.			√
Plan rada					
6.21	Da li subjekat ima godišnji plan rada?	Prednosti: Pokrenut je proces izrade godišnjeg plana rada, što ukazuje na prepoznavanje potrebe za boljim planiranjem i organizacijom			√

		<p>aktivnosti u okviru subjekta.</p> <p>Nedostaci:1.Otežano praćenje i upravljanje aktivnostima, raspodjelu resursa, kao i usklađenost sa strateškim ciljevima,2.slabija koordinacija, niska odgovornost i neefikasno korišćenje sredstava.</p>			
6.22	Da li rukovodioci koriste ciljeve kao osnovu za alokaciju resursa?	<p>Prednosti:Nema izraženih prednosti.</p> <p>Nedostaci:1.Neracionalna potrošnja, preklapanje aktivnosti, zanemarivanje prioritetnih oblasti i smanjena efikasnost.</p>			√
6.23	Da li su strateški i godišnji planovi povezani?	<p>Prednosti:Postoji spremnost da se uspostavi sistem planiranja, što je prvi korak ka uspostavljanju povezanosti strateških i godišnjih planova.</p> <p>Nedostaci:1.Onemogućena njihova međusobna povezanost, što dovodi do neusklađenosti aktivnosti sa dugoročnim ciljevima.2.Otežano praćenje napretka, donošenje informisanih odluka i efikasno upravljanje resursima.</p>			√
6.24	Sadrže li godišnji planovi konkretne aktivnosti, rokove i odgovorna lica/organizacione jedinice za svaku predviđenu aktivnost?	<p>Prednosti:Postoji svijest o potrebi izrade godišnjeg plana, što predstavlja osnovu za unaprijeđenje organizacije rada i odgovornosti.</p> <p>Nedostaci:1.Neefikasna realizacija ciljeva, slaba koordinacija i odgovornosti, te otežanog praćenja napretka i rezultata rada.</p>			√

6.25	Da li se prati sprovođenje planova?	<p>Prednosti: Postoji početna svijest o važnosti planiranja, što može poslužiti kao temelj za uspostavljanje sistema praćenja u budućnosti.</p> <p>Nedostaci: 1. Otežana ocjena učinka, identifikacija kašnjenja i pravovremeno preduzimanje korektivnih mjera.</p>			√
Indikatori učinka					
6.31	Da li su definisani indikatori koji pomažu u praćenju ostvarenja ciljeva?	<p>Prednosti: Trenutna situacija omogućava postavljanje indikatora "od nule", što daje priliku da se u budućnosti definišu relevantni, mjerljivi i realistični indikatori u skladu sa specifičnostima subjekta.</p> <p>Nedostaci: 1. Ne postoji mogućnost objektivnog praćenja i ocjene ostvarenja ciljeva.</p>			√
6.32	Da li se pokazatelji koriste za mjerenje učinka programa i/ili organizacionih jedinica?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se u budućnosti razvije sistem praćenja učinka od temelja, na način koji će biti prilagođen stvarnim potrebama i kapacitetima subjekta.</p> <p>Nedostaci: 1. Nije moguće ocijeniti efikasnost i efektivnost rada organizacionih jedinica i budžetskih programa.</p>			√
6.33	Da li se razgovara o pokazateljima na sastancima? Koliko često?	<p>Prednosti: Otvorenost za buduće uvođenje pokazatelja učinka pruža osnovu za razvoj sistema koji će omogućiti praćenje i evaluaciju rada, što je</p>			√

		<p>važno za unapređenje efikasnosti i odgovornosti.</p> <p>Nedostaci:1.Nizak nivo fokusiranosti na rezultate i učinak,2.onemogućavanje pravovremenog prepoznavanja slabosti, mjerenja napretka i pravljenja informisanih menadžerskih odluka.</p>			
PRINCIP 7: IDENTIFIKACIJA RIZIKA U SUBJEKTU I NJIHOVA ANALIZA KAO OSNOVA ZA UTRĐIVANJE NAČINA ZA NJIHOVO UPRAVLJANJE					
Proces upravljanja rizicima					
7.11	Da li je uspostavljen proces upravljanja rizicima?	<p>Prednosti:Postoji prostor da se od početka uspostavi proces upravljanja rizicima na način koji će biti usklađen sa specifičnostima organizacije.</p> <p>Nedostaci:1.Reaktivni,umjesto proaktivni pristup u radu.2.povećan je rizik od neočekivanih problema, finansijskih gubitaka, neefikasnosti i propusta u radu.</p>			√
7.12	Da li je imenovana osoba odgovorna za koordinaciju aktivnosti na uspostavljanju procesa upravljanja rizikom?	<p>Prednosti:Uočena je potreba za imenovanjem odgovornog lica, što omogućava da se ovaj korak uvrsti među prve mjere u uspostavljanju procesa upravljanja rizicima.</p> <p>Nedostaci:1.Aktivnosti na upravljanju rizicima su neorganizovane i bez kontinuiteta.2.Nema koordinacije ni odgovornosti za sprovođenje procesa.</p>			√

7.13	Postoji li posebna procedura kojom je utvrđena metodologija za proces upravljanja rizikom u subjektu (usklađena sa Smjericama Ministarstva finansija) i vremenski okvir za procjenu rizika?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se procedura izradi u skladu sa najnovijim Smjericama Ministarstva finansija i prilagodi konkretnim potrebama subjekta.</p> <p>Nedostaci: 1. Ne postoji jedinstven i strukturiran način za identifikaciju i procjenu rizika, 2. rizici se ne prepoznaju pravovremeno, ne analiziraju se sistematski, niti se definišu mjere za njihovo upravljanje.</p>			√
Identifikacija rizika					
7.21	Da li su identifikovani i procijenjeni rizici na nivou subjekta, organizacione jedinice i procesa relevantnih za postizanje ciljeva?	<p>Prednosti: Sada postoji mogućnost da se sistematski pristupi identifikaciji i procjeni rizika na svim nivoima — strateškom, operativnom i procesnom.</p> <p>Nedostaci: 1. Organizacija nema uvid u prijetnje koje mogu ugroziti ostvarenje njenih ciljeva, 2. ne postoji osnova za donošenje preventivnih mjera i alokaciju resursa na rizična područja.</p>			√
7.22	Da li su rizici evidentirani u registru rizika?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se registar rizika izradi od početka, u skladu sa preporukama Ministarstva finansija i najboljim praksama.</p> <p>Nedostaci: 1. Nema centralizovanog pregleda identifikovanih prijetnji, njihove analize, prioriteta i statusa mjera.</p>			√

7.23	Da li se identifikovani rizici odnose na ciljeve subjekta?	<p>Prednosti:Uviđanje da ne postoje jasno definisani ciljevi otvara mogućnost da se prvo uspostavi sistem planiranja koji uključuje jasne, mjerljive ciljeve, a zatim i vezivanje rizika uz te ciljeve.</p> <p>Nedostaci:1.Ne može se utvrditi koji rizici ugrožavaju njihovo ostvarenje,2.otežano strateško usmjeravanje, praćenje rezultata i donošenje odluka.</p>			√
7.24	Da li su kritični rizici jasno razgraničeni?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se nakon uspostavljanja registra rizika izvrši precizno razgraničavanje kritičnih rizika u odnosu na manje značajne, što može unaprijediti fokus menadžmenta i resursa.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacija ne zna koji su rizici najopasniji i na šta treba najprije reagovati, 2.Povećava se vjerovatnoća da ozbiljni rizici ostanu neprepoznati ili neadekvatno tretirani.</p>			√
7.25	Da li se rizici redovno analiziraju i ažuriraju?	<p>Prednosti: Uočena potreba za uspostavljanjem redovne analize i ažuriranja rizika može poslužiti kao osnov za definisanje jasnog vremenskog okvira i odgovornosti.</p> <p>Nedostaci:1.Podaci brzo zastarijevaju i ne odražavaju stvarno stanje,2.Povećava se mogućnost da novi rizici ostanu neidentifikovani, a postojeći zanemareni.</p>			√

7.26	Da li su procijenjeni i spoljašnji rizici?	<p>Prednosti:Organizacija ima mogućnost da od početka uključi procjenu spoljašnjih rizika (npr. zakonodavne promjene, ekonomske krize, prirodne nepogode) u sistem upravljanja rizicima.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacija je nepripremljena za promjene iz okruženja i ne može razviti odgovarajuće mjere za ublažavanje tih rizika.</p>			√
Uloga rukovodioca u procesu upravljanja rizicima					
7.31	Da li su rukovodioci svih organizacionih jedinica uključeni u identifikaciju rizika?	<p>Prednosti:Postoji mogućnost da se uključivanjem rukovodilaca svih organizacionih jedinica stvori širi i precizniji uvid u potencijalne rizike, jer svaki nivo organizacije ima svoje specifične izazove i prijetnje.</p> <p>Nedostaci:1.Proces identifikacije rizika ostaje parcijalan i nekompletan,2.nedostatak doprinosa od strane rukovodilaca može dovesti do propuštanja specifičnih rizika koji su karakteristični za njihove jedinice, što smanjuje kvalitet upravljanja rizicima.</p>			√
Reagovanje na rizik					
7.41	Da li se prilikom procjene rizika razmatra i kako upravljati rizikom, odnosno da li će se rizik prihvatiti, izbjeći, umanjiti kontrolnim aktivnostima ili prenijeti?	<p>Prednosti:Postoji mogućnost da se uspostavi jasna metodologija za upravljanje rizicima, uključujući različite pristupe kao što su prihvatanje, izbjegavanje, umanjivanje ili prenos</p>			√

		<p>rizika.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacija može da donosi neinformisane odluke i ne reaguje adekvatno na prepoznate rizike.</p>			
7.42	Da li su određena odgovorna lica za upravljanje identifikovanim rizicima?	<p>Prednosti:Postoji mogućnost da se imenuju odgovorna lica za svaki identifikovani rizik, što bi unaprijedilo koordinaciju i odgovornost za upravljanje rizicima.</p> <p>Nedostaci:1.Bez imenovanja odgovornih lica, upravljanje rizicima postaje neorganizovano i neefikasno.</p>			√
7.43	Da li su razvijeni akcioni planovi kojima se obezbjeđuje odgovarajuće upravljanje rizicima?	<p>Prednosti:Postoji mogućnost razvoja akcijskih planova koji će definisati konkretne mjere za upravljanje rizicima, odgovorna lica i vremenske rokove.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacija ne može imati sistematičan pristup za reagovanje na rizike,2.povećava se vjerovatnoću da rizici ostanu neadresirani ili da se preduzmu nedovoljno efikasne mjere.</p>			√
Ključni rizici					
7.51	Da li se na najvišem nivou rukovodstva (npr. na kolegijumu) razgovara o visoko rangiranim rizicima za strateške i operativne ciljeve i poslovne procese?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se na najvišem nivou rukovodstva uvede redovno razmatranje visokorangiranih rizika jer je tek uspostavljen</p>			√

		<p>sam process UIUK.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacija može propustiti ključne prijetnje koje mogu ozbiljno ugroziti postizanje ciljeva.</p>			
PRINCIP 8: PROCJENA RIZIKA OD PREVARE					
Radna mjesta osjetljiva na prevare					
8.11	<p>Da li ste izvršili procjenu koja radna mjesta mogu biti više podložna prevarama?</p>	<p>Prednosti:Trenutno nema identifikovanih prednosti.</p> <p>Nedostaci:1.Otežana identifikacija i upravljanje kritičnim tačkama u organizaciji. Time se povećava rizik od internih prevara, nenamjernih grešaka i neefikasnosti, jer nisu prepoznata rizična mjesta niti su preduzete odgovarajuće mjere kontrole.</p>			√
8.12	<p>Da li se preduzimaju dodatne mjere za podsticanje etičkog ponašanja na „osjetljivim“ radnim mjestima (npr. dodatni etički kodeks, izjava o sukobu interesa, razdvajanje dužnosti, dodatne obuke, mjere prethodne kontrole, naknadne kontrole, itd.) ?</p>	<p>Prednosti:Ne postoje u ovom slučaju.</p> <p>Nedostaci:Povećava se rizik od zloupotreba i sukoba interesa, otežava se kontrola nad radom zaposlenih na osjetljivim pozicijama, smanjuje se transparentnost i slabi preventivna funkcija sistema interne kontrole.</p>			√
Identifikacija rizika od prevare					
8.21	<p>Da li je procjena rizika od prevare sastavni dio redovnog procesa procjene rizika?</p>	<p>Prednosti:Ne postoje.</p> <p>Nedostaci:Smanjena je vjerovatnoća</p>			√

		pravovremenog prepoznavanja rizika od prevare, slabi se efikasnost internih kontrola, a organizacija ostaje izloženija materijalnim i reputacionim štetama.			
8.22	Da li to podrazumijeva i procjenu izloženosti prevarnim aktivnostima i kako se na njih može uticati?	<p>Prednosti:Nema ih.</p> <p>Nedostaci:Organizacija ne prepoznaje gdje je najviše izložena prevarnim radnjama, ne razvija mjere za prevenciju i reagovanje, što povećava operativni, finansijski i reputacioni rizik.</p>			√
8.23	Da li se procjena vrši na nivou svake organizacione jedinice i procesa?	<p>Prednosti:Ne postoje.</p> <p>Nedostaci:Onemogućeno je identifikovanje specifičnih rizika u pojedinim segmentima rada, smanjuje se preciznost i efikasnost upravljanja rizicima, a postoji veća vjerovatnoća da će kritični rizici ostati neprepoznati i nekontrolisani.</p>			√
8.24	Da li je analiza rizika koja je dio plana integriteta integrisana u redovnu procjenu rizika?	<p>Prednosti:Nema ih.</p> <p>Nedostaci:Dolazi do dupliranja aktivnosti ili njihovog potpunog izostanka, otežava se sveobuhvatno sagledavanje rizika, smanjuje se efikasnost sistema internih kontrola i umanjuje se značaj plana integriteta kao preventivnog mehanizma.</p>			√
Evidencija o prevarama					

8.31	Da li su zabilježeni slučajevi prevare?	<p>Prednosti:Ukazuje na dobar stepen integriteta zaposlenih i djelotvornost postojećih kontrola, što doprinosi očuvanju reputacije i povjerenja u rad ustanove.</p> <p>Nedostaci:Moguća je pogrešna pretpostavka da prevare ne postoje, što može dovesti do smanjenja pažnje prema preventivnim mjerama i zanemarivanja potrebe za stalnim unapređenjem sistema kontrole.</p>			√
8.32	Da li imate informaciju koliko je bilo takvih slučajeva?	<p>Prednosti:Odsustvo zabilježenih slučajeva prevare pokazuje stabilan etički ambijent i efikasnost osnovnih kontrolnih mehanizama.</p> <p>Nedostaci:Nedostatak informacija može dovesti do lažnog osjećaja sigurnosti i smanjenja opreza, što otežava rano prepoznavanje potencijalnih rizika i umanjuje potrebu za proaktivnim mjerama zaštite.</p>			√
8.33	Da li subjekat analizira šta je omogućilo da dođe do prevare i koje dodatne mehanizme kontrole treba uvesti kako bi se ublažio rizik od ponovne pojave iste vrste prevara?	<p>Prednosti:Ne postoje.</p> <p>Nedostaci:Bez analize uzroka prevara, organizacija ne može efikasno identificirati slabosti i uvesti ciljane mjere za sprječavanje ponovnih slučajeva, što povećava rizik od ponovnih zloupotreba.</p>			√
PRINCIP 9: IDENTIFIKACIJA I ANALIZA PROMJENA KOJE BI MOGLE ZNAČAJNO UTICATI NA SISTEM UNUTRAŠNJE KONTROLE					
<i>Identifikacija značajnih promjena</i>					

9.11	Da li su identifikovani događaji koji mogu imati značajan uticaj na subjekat, npr. promjene u zakonskoj regulativi, organizacionoj strukturi, upravljanju, očekivanjima građana, ekonomiji, itd.?	<p>Prednosti:Praćenjem ključnih izvora kao što je propisi.net omogućava se djelimično uočavanje važnih promjena, što pomaže u pravovremenom reagovanju i prilagođavanju aktivnosti.</p> <p>Nedostaci:Međutim, ograničena je sveobuhvatnost i dubina identifikacije događaja, što može dovesti do propuštanja značajnih uticaja koji nisu obuhvaćeni praćenim izvorima, smanjujući efikasnost upravljanja rizicima.</p>	√	
9.12	Da li su utvrđeni uzroci značajnih promjena i njihov uticaj na postizanje ciljeva?	<p>Prednosti:Ne postoje.</p> <p>Nedostaci:Bez utvrđivanja uzroka značajnih promjena, organizacija ne može adekvatno prilagoditi svoje planove i aktivnosti, što ugrožava ostvarivanje postavljenih ciljeva i smanjuje efikasnost upravljanja rizicima.</p>		√
9.13	Da li su utvrđeni planovi (scenario) koji opisuju kako postupiti u slučaju da se dogodi neka značajna promjena, a da se ipak ciljevi ostvare (plan kontinuiteta)?	<p>Prednosti:Nema ih.</p> <p>Nedostaci:Bez planova kontinuiteta, organizacija je ranjivija na negativne efekte značajnih promjena, otežano je brzo reagovanje, a ostvarenje ciljeva može biti ugroženo u kriznim situacijama.</p>		√

KONTROLNE AKTIVNOSTI

PRINCIP 10: ODABIR I RAZVOJ KONTROLNIH AKTIVNOSTI KOJE ĆE UBLAŽITI RIZIKE NA PRIHVATLJIV NIVO

Kontrolne mjere

10.11	Da li su definisane kontrolne mjere/aktivnosti za identifikovane rizike?	<p>Prednosti:Trenutno nema prednosti jer kontrolne mjere nisu definisane.</p> <p>Nedostaci:Nema uspostavljenih mjera za upravljanje rizicima, što povećava vjerovatnoću da se identifikovani rizici neće kontrolisati i mogu dovesti do negativnih posljedica po ostvarenje ciljeva organizacije.</p>			√
10.12	Da li se troškovi/koristi kontrolnih mjera/aktivnosti uzimaju u obzir prilikom njihovog definisanja?	<p>Prednosti:Nema prednosti jer kontrolne mjere još nisu definisane.</p> <p>Nedostaci:Nedostatak analize troškova i koristi može dovesti do neefikasnog planiranja resursa kada se budu uspostavljale mjere, čime se povećava rizik od neodrživih ili neadekvatnih kontrolnih aktivnosti.</p>			√
10.13	Da li je obezbijeđeno sprovođenje mjera?	<p>Prednosti:Nema identifikovanih prednosti jer sprovođenje mjera nije obezbijeđeno.</p> <p>Nedostaci:Nesprovođenje mjera ostavlja prostor za nastavak postojećih slabosti i rizika u sistemu, smanjuje efikasnost unutrašnjih kontrola i može negativno uticati na ostvarivanje ciljeva.</p>			√
10.14	Da li unutrašnja revizija, u svojim izveštajima, ocjenjuje kontrolne mjere i rizike?	<p>Prednosti:Unutrašnja revizija djelimično ocjenjuje kontrolne mjere i rizike, što predstavlja početni korak ka identifikaciji slabosti i potencijalnih poboljšanja.</p> <p>Nedostaci:Procjena nije sveobuhvatna niti</p>		√	

		redovna, što ograničava mogućnost potpunog sagledavanja efektivnosti kontrolnih mjera i pravovremenog reagovanja na rizike.			
<i>Praćenje preduzetih aktivnosti</i>					
10.21	Da li se prate rezultati preduzetih aktivnosti za smanjenje rizika?	<p>Prednosti:Nema uočenih prednosti jer se aktivnosti za smanjenje rizika ne prate.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje praćenja rezultata onemogućava procjenu efektivnosti preduzetih mjera, što može dovesti do toga da rizici ostanu neadekvatno adresirani i da se ne poboljša sistem upravljanja i kontrole.</p>			√
10.22	Da li su uspostavljene linije izvještavanja o utvrđenim rizicima, njihovom smanjenju ili ostvarenju?	<p>Prednosti:Nema identifikovanih prednosti, jer linije izvještavanja nisu uspostavljene.</p> <p>Nedostaci:Izostanak linija izvještavanja onemogućava sistematsko informisanje o rizicima i njihovom tretmanu, što smanjuje sposobnost menadžmenta da blagovremeno reaguje i donosi informisane odluke za smanjenje rizika.</p>			√
10.23	Da li više rukovodstvo raspravlja o mjerama za umanjene najvažnijih rizika?	<p>Prednosti:Nema zabilježenih prednosti jer se rasprave ne održavaju.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje rasprava na nivou višeg rukovodstva o mjerama za umanjene ključnih rizika može dovesti do zanemarivanja strateških prijetnji i smanjene efikasnosti sistema upravljanja rizicima.</p>			√

Razdvajanje dužnosti					
10.31	Primjenjujete li razdvajanje dužnosti, posebno u finansijskom poslovanju?	<p>Prednosti: Postoji razdvajanje dužnosti, posebno u finansijskom poslovanju, što smanjuje rizik od grešaka i nepravilnosti te doprinosi većem stepenu kontrole i odgovornosti.</p> <p>Nedostaci: Iako je razdvajanje dužnosti prisutno, nije u potpunosti dokumentovano i dosljedno primjenjivano kroz sve procese.</p>	√		
10.32	Da li je osigurano da jedna osoba nije odgovorna za odobravanje, ovlašćenje, ovjeravanje, evidentiranje i kontrolu transakcije/aktivnosti?	<p>Prednosti: Smanjen je rizik od grešaka i zloupotreba jer su dužnosti jasno razdvojene među više zaposlenih. Obezbeđuje se bolja kontrola i transparentnost u procesima.</p> <p>Nedostaci: Zahtijeva dobru koordinaciju među zaposlenima.</p>	√		
Dvojni potpis					
10.41	Da li primjenjujete sistem dvojnog potpisa u kome nijedna obaveza ne može biti preuzeta ili izvršeno plaćanje bez potpisa rukovodioca subjekta i rukovodioca finansijske službe ili drugog ovlašćenog lica?	<p>Prednosti: Povećava sigurnost i odgovornost u izvršavanju finansijskih obaveza. Doprinosi kontroli i sprečavanju neovlašćenih transakcija.</p> <p>Nedostaci: Može usporiti proces ako su ovlašćena lica istovremeno odsutna ili nedostupna. Privremeno rješenje nije dugoročno sistemsko rješenje.</p>	√		

10.42	Prije nego što se bilo koja transakcija odobri, da li se ona osim zaposlenog koji je inicirao transakciju potvrđuje i od strane najmanje još jednog zaposlenog?	<p>Prednosti: Povećana transparentnost i smanjen rizik od grešaka ili zloupotreba. Uvoden dodatni nivo kontrole.</p> <p>Nedostaci:Može usporiti obradu transakcija u hitnim slučajevima. Potrebno je jasno definisati odgovornosti svih uključenih.</p>	√		
<i>Evidencija imovine</i>					
10.51	Da li se sve promjene imovine blagovremeno evidentiraju (tokom i na kraju fiskalne godine)?	<p>Prednosti: Postoji određeni nivo kontrole nad imovinom, što omogućava barem osnovno praćenje promjena.</p> <p>Nedostaci:Nedovoljna ažurnost može dovesti do nepreciznih finansijskih izvještaja, otežane kontrole imovine i mogućih nepravilnosti u raspolaganju imovinom. Potrebno je uspostaviti redovno i blagovremeno evidentiranje.</p>		√	
<i>Evidencija ugovorenih usluga</i>					
10.61	Da li vodite centralizovanu evidenciju svih potpisanih ugovora i ugovorenih obaveza?	<p>Prednosti:Postoji određeni vid evidencije koji omogućava uvid u dio ugovora i obaveza, što doprinosi osnovnoj kontroli nad preuzetim obavezama.</p> <p>Nedostaci:Evidencija nije potpuna ni centralizovana, što može dovesti do gubitka podataka, neusklađenosti, otežanog praćenja ispunjenja ugovornih obaveza i povećanog rizika</p>		√	

		od previda ili dupliranja obaveza.			
Javne nabavke					
10.71	Da li su ugovori za tekuću godinu planirani javnim nabavkama?	<p>Prednosti:Većina ugovora se planira putem godišnjeg plana javnih nabavki, što omogućava određeni nivo predvidivosti i kontrole nad postupcima nabavki.</p> <p>Nedostaci:Izuzeca od javnih nabavki u rasponu od 4.000 do 8.000 eura nijesu uključena u planiranje, što smanjuje sveukupnu transparentnost i može dovesti do manjka strateškog pristupa u upravljanju ugovornim obavezama.</p>	v		
Upravljanje dokumentacijom					
10.80	Postoji li procedura za čuvanje, korišćenje i arhiviranje dokumentacije?	<p>Prednosti:Postoji uspostavljena procedura za čuvanje, korišćenje i arhiviranje dokumentacije, što doprinosi očuvanju institucionalne memorije i omogućava pristup relevantnim informacijama kada je to potrebno.</p> <p>Nedostaci:Ne postoji elektronska evidencija dokumentacije, što otežava brz pristup, pretragu i sigurnu pohranu podataka</p>	v		
PRINCIP 11: ODABIR I RAZVOJ IT KONTROLA					

IT sistem				
11.11	Da li subjekat ima pregled IT sistema koji se koriste u subjektu?	<p>Prednosti: Subjekt koristi MG Soft program, koji je jedinstven za cjelokupni zdravstveni sistem Crne Gore. Ovakvo rješenje omogućava standardizaciju procesa, bolju međusobnu povezanost i lakšu razmjenu podataka u okviru zdravstvenog sistema.</p> <p>Nedostaci: Iako postoji centralizovan sistem, prostor za unapređenje postoji u smislu obuke zaposlenih, integracije sa drugim internim aplikacijama i praćenja performansi sistema kako bi se maksimizirao njegov potencijal u svakodnevnom radu.</p>	√	
11.12	Da li to uključuje sve informacije koje se koriste u subjektu (npr. za evidenciju imovine, planiranje budžeta itd.)	<p>Prednosti: IT sistem MG Soft omogućava evidentiranje i upravljanje određenim ključnim podacima, posebno onima koji su vezani za zdravstveni system.</p> <p>Nedostaci: Informacije iz MG Soft sistema često se naknadno izdvajaju i dodatno obrađuju u Excel tabelama, što ukazuje na djelimičnu pokrivenost potrebnih podataka. Ova praksa može dovesti do dupliranja poslova, većeg rizika od grešaka, nedostatka integracije i otežanog praćenja cjelokupnih informacija kao što su imovina ili planiranje budžeta.</p>		√

11.13	Da li su kontrole osmišljene i implementirane kako bi se osigurala potpunost, tačnost i dostupnost obrade podataka?	<p>Prednosti:Određene kontrole su uspostavljene i primjenjuju se u okviru mogućnosti subjekta, a centralizovanost MG Soft sistema doprinosi osnovnoj sigurnosti, dostupnosti i integraciji podataka unutar zdravstvenog sistema.</p> <p>Nedostaci:Kontrole nisu u potpunosti pod nadzorom subjekta jer se MG Soft održava i upravlja centralizovano na nivou zdravstvenog sistema Crne Gore. Zbog toga postoji ograničen kapacitet za proširenje kontrola. Takođe, nema potpune garancije da su svi aspekti obrade podataka (potpunost, tačnost, dostupnost) dosljedno obuhvaćeni internim procedurama subjekta. Potrebno je jačanje internih mehanizama provjere i evidencije.</p>	√	
11.14	Da li je jasno ko je (unutar ili izvan subjekta) odgovoran za održavanje svakog IT sistema koji se koristi u subjektu?	<p>Prednosti:Postoji određeni nivo definisanosti odgovornosti – šef IT sektora u okviru subjekta obavlja poslove održavanja sistema u skladu sa raspoloživim kapacitetima. Za centralizovani informacioni sistem (MG Soft), komunikacija se sprovodi putem nadležne kontrole Fonda za zdravstveno osiguranje, čime se obezbjeđuje osnovna koordinacija i funkcionalnost.</p> <p>Nedostaci:Odgovornosti za održavanje nisu precizno i formalno definisane za sve IT sisteme. Nedostatak jasnoće može dovesti do kašnjenja u otklanjanju problema, neadekvatnog održavanja i povećanog rizika u kontinuitetu rada sistema.</p>	√	

<i>IT politika</i>				
11.21	Da li imate jasan plan razvoja IT u subjektu?	<p>Prednosti:Nema jasno definisanih prednosti jer plan razvoja IT sistema nije uspostavljen.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje jasnog plana razvoja IT sistema može dovesti do neusklađenosti između potreba subjekta i dostupne informacione podrške, otežanog donošenja odluka o prioritetima i ulaganjima, kao i slabijeg odgovora na promjene i digitalizaciju.</p>		√
11.22	Da li su identifikovani specifični rizici za IT i da li su usklađeni sa npr. Vladinom vizijom o e-upravi?	<p>Prednosti:Trenutno ne postoje jasno identifikovane prednosti, jer proces identifikacije rizika za IT nije sproveden.</p> <p>Nedostaci:Neidentifikovanje specifičnih IT rizika i njihovo neusaglašavanje sa širim strateškim pravcima, poput Vladine vizije o e-upravi, može rezultirati sigurnosnim propustima, neefikasnom upotrebom resursa, otežanom digitalizacijom i smanjenom usklađenošću sa nacionalnim politikama.</p>		√
<i>IT sigurnost</i>				
11.31	Postoje li sigurnosne procedure za zaštitu sredstava i podataka od neovlašćenog pristupa i fizičkih oštećenja?	<p>Prednosti:Trenutno nema izraženih prednosti jer sigurnosne procedure nijesu uspostavljene.</p> <p>Nedostaci:Odsustvo sigurnosnih procedura izlaže subjekat riziku od gubitka, krađe, kompromitovanja ili fizičkog oštećenja podataka</p>		√

		i IT opreme.			
11.32	Da li se IT-a procedure bezbjednosti redovno ažuriraju i testiraju?	<p>Prednosti:Nema izraženih prednosti jer sistem ažuriranja i testiranja bezbjednosnih procedura nije uspostavljen.</p> <p>Nedostaci:Neažurirane i netestirane bezbjednosne procedure povećavaju rizik od cyber napada, gubitka podataka i tehničkih propusta.</p>			√
11.33	Da li uspostavljeni rezervni sistemi (back-up) i procedure?	<p>Prednosti:Postoji osnovna zaštita kroz rezervne kopije elektronske pošte, što omogućava očuvanje i povraćaj važnih komunikacija u slučaju gubitka podataka.</p> <p>Nedostaci:Rezervni sistemi nijesu obuhvatni i ne pokrivaju sve ključne informacije i procese, što predstavlja rizik za kontinuitet poslovanja u slučaju tehničkih problema ili gubitka podataka.</p>		√	
Svijest o značaju IT					
11.41	Da li su rukovodioci i zaposleni dovoljno upoznati sa politikom bezbjednosti informacionih sistema?	<p>Prednosti:Nema značajnih prednosti jer politika bezbjednosti nije dovoljno poznata niti implementirana među zaposlenima.</p> <p>Nedostaci:Nedovoljna upoznatost rukovodilaca i zaposlenih sa politikom bezbjednosti informacionih sistema povećava rizik od neovlašćenog pristupa, gubitka ili</p>			√

		kompromitovanja podataka.			
11.42	Da li je bezbjednost informacionog sistema redovna tema na sastancima rukovodstva?	<p>Prednosti:Bezbjednost informacionog sistema povremeno se razmatra, naročito nakon stručnih seminara, što ukazuje na određeni nivo svijesti i spremnosti rukovodstva da se upozna sa temom i reaguje na nove informacije i izazove.</p> <p>Nedostaci: Bezbjednost informacionog sistema nije ustaljena tema u okviru redovnih sastanaka rukovodstva, što može dovesti do nedovoljnog strateškog planiranja i proaktivnog djelovanja u vezi sa IT rizicima.</p>		√	
PRINCIP 12: RAZVOJ KONTROLNIH AKTIVNOSTI KROZ POLITIKE I PROCEDURE					
<i>Knjiga procedura</i>					
12.11	Da li ste usvojili knjigu procedura?	<p>Prednosti:Pokrenut je proces izrade knjige procedura, što ukazuje na postojanje namjere da se aktivnosti i zadaci unificiraju i dokumentuju, što je osnova za dosljedno i transparentno postupanje zaposlenih.</p> <p>Nedostaci:Knjiga procedura još nije završena ni formalno usvojena, što može dovesti do neujednačene primjene procesa, različitih tumačenja nadležnosti i zadataka, kao i do</p>		√	

		smanjene efikasnosti i odgovornosti.			
12.12 ³	Da li su opisani svi ključni procesi? Na primjer:				
	- priprema i izvršenje strateškog plana	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se kroz tekući proces izrade knjige procedura ključni procesi naknadno mapiraju i standardizuju, čime bi se unaprijedila organizaciona efikasnost.</p> <p>Nedostaci: Ključni procesi, poput pripreme i izvršenja strateškog plana, nisu formalno opisani, što otežava dosljednu realizaciju zadataka, praćenje uspješnosti i procjenu odgovornosti.</p>			v
	- priprema i izvršenje godišnjeg budžeta	<p>Prednosti: Postoji osnova za uspostavljanje procedura kroz koje bi se standardizovao proces pripreme i izvršenja budžeta, čime bi se omogućilo bolje planiranje i praćenje rashoda i prihoda u budućnosti.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje formalno opisanog procesa pripreme i izvršenja godišnjeg budžeta može dovesti do neujednačenog pristupa, nepreciznog planiranja i povećanog rizika od prekoračenja budžeta ili neefikasne raspodjele</p>			v

³ Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je 6 ili više odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

		sredstava.			
	- vođenje i evidentiranje računovodstvenih transakcija	<p>Prednosti: Postoji osnovni okvir za vođenje računovodstvenih poslova, što omogućava evidentiranje transakcija u skladu sa propisima, makar na operativnom nivou.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje formalno dokumentovanih procedura za vođenje i evidentiranje računovodstvenih transakcija može uzrokovati neujednačenu primjenu pravila, greške u finansijskom izvještavanju i smanjenu pouzdanost podataka.</p>			√
	- postupak nabavki i ugovaranja	<p>Prednosti: Određene nabavke se sprovode u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama, što osigurava minimalnu usklađenost sa regulativom.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje formalno definisanog i dokumentovanog postupka nabavki i ugovaranja može dovesti do neujednačene prakse, nepravilnosti u sprovođenju nabavki, neusklađenosti sa zakonskim rokovima i kriterijumima, kao i povećanog rizika od netransparentnosti i konflikta interesa.</p>			√
	- upravljanje imovinom	<p>Prednosti: Postoji osnovna evidencija imovine, što omogućava djelimičan uvid u stanje imovine subjekta.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje formalno definisanih</p>			√

		<p>procedura za upravljanje imovinom može dovesti do neprecizne evidencije, neadekvatnog održavanja, neefikasnog korišćenja resursa i povećanog rizika od gubitka ili zloupotrebe.</p>			
	- zaštita, korišćenje i arhiviranje dokumentacije	<p>Prednosti: Postoje osnovne smjernice za rad sa dokumentacijom kroz važeći pravilnik. Obuhvaćen je dio procesa koji se odnosi na arhiviranje i čuvanje dokumenata.</p> <p>Nedostaci: Pravilnik ne pokriva sve aspekte zaštite i korišćenja dokumentacije u kontekstu cjelokupnog sistema unutrašnjih kontrola. Nedostatak detaljnih internih procedura može dovesti do neujednačene primjene među zaposlenima.</p>		√	
	- upravljanje rizikom.	<p>Prednosti: Plan integriteta sadrži osnovne elemente procjene i upravljanja rizicima. Postoji svijest o važnosti upravljanja rizikom, što može biti osnova za dalji razvoj.</p> <p>Nedostaci: Upravljanje rizikom nije sistemski obrađeno kroz sve procese i funkcije. Ne postoji formalizovana metodologija za identifikaciju, procjenu i praćenje rizika izvan Plana integriteta. Ograničena primjenjivost na sve organizacione jedinice i procese.</p>		√	
12.13	Na koji način je obezbijeđeno njihovo ažuriranje i primjena u praksi?	<p>Prednosti: Trenutno nema specifičnih problema vezanih za ažuriranje i primjenu procedura, jer nema formalnog sistema koji bi zahtijevao</p>			√

		redovno praćenje. Nedostaci: Nedostatak sistema za ažuriranje može dovesti do zastare procedura i neusklađenosti s novim zakonodavstvom ili promjenama u organizaciji.Proceduralne promjene nisu implementirane u praksi.Nedostatak ažuriranja može ugroziti efikasnost i sigurnost operacija, kao i usklađenost sa zakonima.			
Procedure					
12.21⁴	Da li procedure sadrže:				
	- detaljna uputstva za rad,	Prednosti: Proces izrade knjige procedura je započet, što ukazuje na spremnost subjekta da uspostavi formalni okvir za standardizaciju rada i povećanje transparentnosti. Nedostaci: Nepostojanje detaljnih uputstava za rad može dovesti do neujednačenog izvršavanja poslova, nesporazuma među zaposlenima i povećanog rizika od grešaka.			√
	- protok dokumentacije,	Prednosti: Može postojati brži protok rada, jer manje formalnosti mogu ubrzati obavljanje			√

⁴ Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je 6 ili više odgovora DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMIČNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

		<p>zadataka. Manje administrativnog opterećenja, jer se protok dokumentacije ne mora striktno pratiti.</p> <p>Nedostaci: Nedostatak definisanog protoka dokumentacije može dovesti do gubitka ili kašnjenja važnih dokumenata. Teže je održati organizovanost i osigurati usklađenost sa zakonodavstvom i internim pravilnicima. Povećava rizik od grešaka.</p>			
	- odgovornosti i ovlašćenja zaposlenih koji su uključeni u proces,	<p>Prednosti: Proces uspostavljanja knjige procedura može omogućiti jasno definisanje odgovornosti i ovlašćenja u budućnosti, što doprinosi jačanju odgovornosti i smanjenju operativnog rizika.</p> <p>Nedostaci: Trenutno nepostojanje jasno definisanih odgovornosti i ovlašćenja može izazvati preklapanje uloga, nesporazume među zaposlenima i otežano utvrđivanje odgovornosti u slučaju nepravilnosti.</p>			v
	- korake u donošenju odluka,	<p>Prednosti: Iako trenutno nisu formalizovani, postoji prostor za unaprijeđenje kroz izradu interne knjige procedura, što bi u budućnosti moglo omogućiti transparentnije i efikasnije odlučivanje.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje jasno definisanih koraka u donošenju odluka može dovesti do neujednačenog pristupa, subjektivnosti u</p>			v

		odlučivanju, kašnjenja i smanjene odgovornosti.			
	- rokove,	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se u izradi knjige procedura predvide rokovi koji bi unaprijedili planiranje i realizaciju zadataka.</p> <p>Nedostaci: Izostanak definisanih rokova može dovesti do kašnjenja u izvršavanju aktivnosti, neefikasnog rada i otežanog praćenja odgovornosti.</p>			v
	- rizike i	<p>Prednosti: Izrada procedura tek je u toku, što ostavlja prostor da se rizici naknadno ugrade kao sastavni di.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje identifikovanih rizika u procedurama ograničava mogućnost pravovremenog reagovanja i umanjuje efektivnost unutrašnje kontrole.</p>			v
	- kontrolne mehanizme?	<p>Prednosti: Postupak izrade knjige procedura pruža priliku da se kontrolni mehanizmi kasnije precizno definišu i prilagode specifičnostima svakog procesa, čime bi se poboljšala unutrašnja kontrola.</p> <p>Nedostaci: Izostanak jasno definisanih kontrolnih mehanizama u procedurama onemogućava dosljedno sprovođenje kontrole, povećava rizik od grešaka, propusta i nenamjernih ili namjernih zloupotreba.</p>			v

12.22	Da li su one dostupne i razumljive i za nove zaposlene?	<p>Prednosti:Rad na izradi i uspostavljanju procedura otvara mogućnost da se u budućnosti obezbijedi jasna i pristupačna dokumentacija koja će olakšati uvođenje novih zaposlenih.</p> <p>Nedostaci:Trenutno odsustvo dostupnih i razumljivih procedura otežava novim zaposlenima brzo usvajanje radnih zadataka i pravila, što može dovesti do grešaka i smanjenja efikasnosti u radu.</p>			v
<i>Implementacija procedura</i>					
12.31	Da li odgovorna lica izvršavaju svoje zadatke blagovremeno i na način kako je to definisano u politikama i procedurama?	<p>Prednosti:Nema neposrednih prednosti jer se tek utvrđuju procedure.</p> <p>Nedostaci:Rizik od kašnjenja i grešaka u realizaciji zadataka.Nepoštovanje unutrašnjih procedura može dovesti do neefikasnosti.Smanjena odgovornost i kontrola u izvršenju obaveza.</p>			v
12.32	Da li rukovodioci organizacionih jedinica nadgledaju aktivnosti u svojoj organizacionoj jedinici?	<p>Prednosti:Nema prednosti jer nadzor nije uspostavljen.</p> <p>Nedostaci:Smanjena kontrola nad aktivnostima i kvalitetom rada.Veći rizik od grešaka, propusta i neefikasnosti.Oslabljen nadzor nad ispunjavanjem ciljeva i zadataka unutar organizacionih jedinica.</p>			v
<i>Pregled i ažuriranje procedura</i>					

12.41	Da li rukovodioci periodično pregledaju/revidiraju politike, procedure i uputstva kako bi utvrdili da li su još uvijek važeće i ažurirali ih ukoliko je potrebno?	<p>Prednosti:Trenutno nema dodatnog administrativnog opterećenja ili promjena u postojećim procedurama, jer još nijesu uspostavljene.</p> <p>Nedostaci:Politike i procedure mogu postati zastarjele i neodgovarajuće za trenutne potrebe. Rizik od neusklađenosti sa zakonodavstvom ili najboljim praksama. Mogući problemi u implementaciji novih strategija i ciljeva zbog neadekvatnih ili neaktualnih smjernica.</p>			√
12.42	Da li ste u tekućoj godini ažurirali neke procedure?	<p>Prednosti:Tek se uspostavlja sistem.</p> <p>Nedostaci: Rizik od zastarjelosti procedura koje mogu postati neusklađene sa novim zakonodavstvom ili internim promjenama. Otežano usklađivanje sa savremenim poslovnim praksama i izazovima. Mogući problemi u efikasnom ostvarivanju ciljeva i strategija zbog neaktuelnih procedura.</p>			√
12.43	Da li ih usklađujete sa novinama u zakonodavnom okviru?	<p>Prednosti:Tek uspostavljamo sistem pa ćemo shodno tome i krenuti sa usklađivanjima.</p> <p>Nedostaci:Rizik od neskladnosti sa novim zakonodavstvom. Otežano usklađivanje sa najboljim praksama i standardima. Mogućnost smanjenja efikasnosti i kvaliteta usluga zbog neadekvatnih procedura koje ne odražavaju</p>			√

trenutne zakonske zahtjeve.

INFORMACIJE I KOMUNIKACIJE

PRINCIP 13: PRIKUPLJANJE, OBRADA I KORIŠĆENJE RELEVANTNIH I KVALITETNIH INFORMACIJA

Neophodne informacije za sprovođenje zadataka

13.11	Da li izvještaji daju dovoljno informacija rukovodiocima za donošenje odluka? Na primjer, da li sadrže sveobuhvatne informacije, uključujući objedinjene finansijske informacije i informacije o realizaciji planiranih aktivnosti ili informacije dolaze pojedinačno od organizacionih jedinica?	<p>Postoje izvještaji iz pojedinih organizacionih jedinica (finansijske, zaštitnik prava pacijenata, imunizacija itd.), ali ne postoji jedinstven objedinjeni izvještaj koji povezuje finansijske i operativne informacije. Izvještaji nijesu standardizovani ni vremenski usklađeni, što otežava sagledavanje rezultata i donošenje pravovremenih odluka.</p> <p>Prednost: Postoji osnovna praksa izvještavanja i određeni kontinuitet u dostavljanju podataka.</p> <p>Slabost: Nedostaje centralizacija, analiza i povezivanje izvještaja sa ciljevima ustanove.</p>		√	
13.12	Da li se zaposleni žale da ne dobijaju dovoljno informacija za obavljanje zadataka?	Zaposleni u pojedinim organizacionim jedinicama izražavaju nezadovoljstvo zbog nedostatka pravovremenih i jasnih informacija, što otežava efikasno obavljanje radnih zadataka		√	

		<p>i dovodi do nesporazuma u komunikaciji.</p> <p>Prednost: Otvorenost zaposlenih da ukažu na problem omogućava prepoznavanje slabosti.</p> <p>Nedostatak: Nedovoljno razvijen interni sistem informisanja i komunikacije među sektorima i rukovodiocima.</p>			
Kvalitet informacija					
13.21	Da li se u subjektu ocjenjuje kvalitet informacija koje se dobijaju, objedinjuju i koriste?	<p>U Domu zdravlja nije uspostavljena formalna procedura za ocjenu tačnosti, potpunosti i blagovremenosti informacija koje se koriste u odlučivanju. Informacije se koriste operativno, ali se njihov kvalitet ne procjenjuje sistematski.</p> <p>Prednost: Postoji razmjena informacija među jedinicama i njihova osnovna upotreba u radu.</p> <p>Nedostatak: Nedostatak formalne evaluacije kvaliteta informacija može dovesti do donošenja odluka na osnovu nepotpunih ili netačnih podataka.</p>			√
13.22	Da li sprovodite aktivnosti na otklanjanju slabosti u vezi kvaliteta informacija i koje su aktivnosti definisane za njihovo rješavanje?	<p>U ustanovi nisu definisane niti sprovedene konkretne aktivnosti usmjerene na otklanjanje slabosti u vezi sa kvalitetom informacija. Nedostaje formalni plan, odgovorna lica i sistematsko praćenje ovog segmenta.</p> <p>Nedostatak:</p>			√

		Zbog nepostojanja strukturisanog pristupa, slabosti u kvalitetu informacija ostaju neadresirane, što može negativno uticati na efikasnost upravljanja i donošenje odluka.			
<i>Praćenje realizacije ciljeva</i>					
13.31	Da li sistem izvještavanja pruža dovoljno informacija za praćenje realizacije ciljeva i u subjektu i u subjektima nad kojima vršite nadzor?	<p>Prednosti: Postoji određeni nivo izvještavanja koji omogućava osnovni uvid u realizaciju pojedinih aktivnosti, posebno u okviru interne organizacije. Zaposleni podnose izvještaje prema nadređenima, čime se obezbjeđuje osnovna kontrola i informisanje.</p> <p>Nedostaci: Sistem izvještavanja nije dovoljno razvijen, nedostaje integrisan pristup izvještavanju.</p>		√	
13.32	Da li se pripremljeni izvještaji analiziraju?	<p>Prednosti: Izvještaji se povremeno razmatraju, posebno kada se odnose na operativna pitanja ili kada ih inicira nadređeni.</p> <p>Nedostaci: Analiza izvještaja nije sistematizovana niti redovna, nema jasno definisanih procedura za analizu.</p>		√	
<i>Informacije organizacionih jedinica</i>					

13.41	<p>Da li rukovodioci organizacionih jedinica imaju informacije o budžetskim sredstvima opredijeljenim za njihovu organizacionu jedinicu i npr. mjesečne podatke o izvršenju budžeta?</p>	<p>Prednosti: Postoji kontakt tačka (koordinator/šef računovodstva) preko koje se rukovodioci mogu informisati o budžetskim sredstvima i izvršenju budžeta. Ovo omogućava osnovnu kontrolu i uvid u trošenje sredstava.</p> <p>Nedostaci: Informacije nijesu direktno i redovno dostupne svim rukovodiocima organizacionih jedinica. Nedostatak sistematizovane, pravovremene i transparentne razmjene budžetskih podataka može ograničiti efikasno planiranje, odgovornost i upravljanje sredstvima.</p>	√	
13.42	<p>Da li rukovodioci organizacionih jedinica mogu dobiti ažurirane informacije kad god su im potrebne (npr. kroz pristup IT sistemu)?</p>	<p>Prednosti: Ograničen pristup osjetljivim informacijama doprinosi zaštiti podataka i smanjenju rizika od neovlašćenog pristupa ili zloupotrebe.</p> <p>Nedostaci: Nedostatak direktnog i pravovremenog pristupa ažuriranim informacijama može otežati rukovodiocima donošenje blagovremenih i informisanih odluka.</p>		√
13.43	<p>Da li rukovodioci organizacionih jedinica svoje zahtjeve ili odluke pravdavaju podacima o finansijskim i nefinansijskim rezultatima?</p>	<p>Prednosti: Pojedini rukovodioci koriste relevantne podatke kao osnovu za svoje zahtjeve i odluke, što doprinosi racionalnijem planiranju i argumentovanom odlučivanju.</p> <p>Nedostaci: Nepostojanje ujednačene prakse može dovesti do donošenja odluka koje nisu zasnovane na analiziranim rezultatima.</p>	√	

13.44	Da li se o tome razgovara na sastancima?	<p>Prednosti:O pitanjima vezanim za pravdanje zahtjeva i odluka kroz finansijske i nefinansijske podatke diskutuje se na sastancima, što omogućava razmjenu mišljenja, bolju koordinaciju i veću transparentnost u odlučivanju.</p> <p>Nedostaci:lako je tema prisutna na sastancima, diskusije nisu uvijek sistematizovane niti obavezne, pa postoji prostor za unapređenje kroz strukturiranje izvještavanje i praćenje rezultata.</p>	√		
PRINCIP 14: INTERNA RAZMJENA INFORMACIJA					
<i>Interna komunikacija</i>					
14.11	Da li je analiziran trenutni sistem interne komunikacije u subjektu?	<p>Prednosti:Trenutni sistem interne komunikacije možda nije optimizovan, ali može biti prilika za razvoj boljih i efikasnijih komunikacijskih kanala.</p> <p>Nedostaci:Nedostatak analize trenutnog sistema interne komunikacije može dovesti do neefikasnosti, nesporazuma među zaposlenima, sporih odgovora na odluke i smanjenog angažmana zaposlenih.</p>			√
14.12 ⁵	Da li sistem komunikacije u subjektu obezbjeđuje:				

⁵ Ukoliko je odgovor na dva ili više pitanja NE, pitanje se boduje sa 0 bodova. Ukoliko je odgovor na jedno pitanje NE pitanje se boduje sa 0,5 bodova, a ukoliko je odgovor na tri pitanja DA, pitanje se boduje sa 1 bod. Ukoliko je na većinu pitanja odgovor DJELIMICNO onda se pitanje boduje sa 0,5 bodova.

	<p>- blagovremenu komunikaciju sa zaposlenima (zaposleni informacije o donijetim odlukama, projektima, inicijativama koje mogu uticati na njihov rad dobijaju od rukovodioca, a ne od medija)</p>	<p>Prednosti:Postoji mogućnost poboljšanja komunikacije i izgradnje poverenja među zaposlenima i rukovodiocima, što može rezultirati većim angažmanom i većim učinkom zaposlenih.</p> <p>Nedostaci:Nedostatak blagovremenog prenosa informacija može dovesti do nesporazuma među zaposlenima, smanjenja njihove motivacije, povećanja stresa i nezadovoljstva.</p>			√
	<p>- saopštavanje važnih poruka neposredno</p>	<p>Prednosti:Mogućnost poboljšanja odnosa između rukovodstva i zaposlenih, čime se može povećati transparentnost i poverenje u organizaciji.</p> <p>Nedostaci:Postoji rizik od dezinformacija, nesporazuma i smanjenja angažmana zaposlenih. Nedostatak neposredne komunikacije može dovesti do toga da zaposleni osećaju da su isključeni iz važnih odluka, što može uticati na njihovu motivaciju i produktivnost.</p>			√
	<p>- mogućnosti za uspostavljanje dijaloga i interakcije sa zaposlenima i rukovodiocima</p>	<p>Prednosti:Postoji mogućnost poboljšanja međuljudskih odnosa i jačanja angažmana zaposlenih kroz uspostavljanje dijaloga sa rukovodiocima.</p> <p>Nedostaci:Može doći do smanjenja poverenja</p>			√

		među zaposlenima i menadžmenta. Nedostatak povratnih informacija može dovesti do toga da se problemi ne prepoznaju na vreme, što može uticati na radnu atmosferu i produktivnost.			
Nedostaci u komunikaciji					
14.21	Da li ste uspostavili sistem koji omogućava detektovanje nedostataka u unutrašnjoj komunikaciji koji prouzrokuju probleme ili utiču na rad subjekta?	<p>Prednosti:Trenutno ne postoje formalni mehanizmi za detektovanje komunikacionih nedostataka.</p> <p>Nedostaci:Zbog nepostojanja sistema za otkrivanje komunikacionih nedostataka, postoji rizik od nerazumijevanja, kašnjenja u izvršavanju zadataka i pogrešnih interpretacija informacija.</p>			√
14.22	Da li se analiziraju osnovni uzroci problema komunikacije?	<p>Prednosti:Trenutno ne postoje uspostavljeni postupci za analizu uzroka komunikacionih problema.</p> <p>Nedostaci:Bez analize osnovnih uzroka problema u komunikaciji, teško je identifikovati gdje dolazi do prekida ili nesporazuma u prenosu informacija, što može dovesti do ponavljanja grešaka, smanjene efikasnosti i nedostatka koordinacije među zaposlenima i rukovodstvom.</p>			√
14.23	Da li su preduzete mjere za sprječavanje sličnih problema komunikacije u budućnosti?	<p>Prednosti:Postoji početna svijest o potrebi poboljšanja komunikacije.</p> <p>Nedostaci:Mjere još nisu u potpunosti razvijene ni implementirane, što ostavlja prostor za</p>		√	

		ponavljanje postojećih problema u komunikaciji. Nedostatak definisanih i dosljedno primjenjivanih rješenja može otežati unapređenje ukupnog funkcionisanja i koordinacije u subjektu.			
IT u ključnim procesima					
14.31	Da li su ključni poslovni procesi (finansije, nabavke, ugovaranje, upravljanje imovinom, nadgledanje kapitalnih projekata, zaposlenih itd.) dovoljno podržani od strane IT sistema?	<p>Prednosti: IT sistem (MG Soft) omogućava podršku osnovnim funkcijama ključnih poslovnih procesa, čime se obezbjeđuje kontinuitet rada i osnovni nivo automatizacije i obrade podataka. Sistem je jedinstven za zdravstveni sistem Crne Gore, što olakšava integraciju i standardizaciju podataka.</p> <p>Nedostaci: Postojeće IT rješenje ne pokriva u potpunosti sve potrebe subjekta – podaci se često dodatno obrađuju van sistema (npr. u Excelu), što povećava mogućnost grešaka i otežava konsolidaciju informacija.</p>	√		
14.32	Da li su IT sistemi interoperabilni (npr. automatski interfejsi, jedna baza podataka, zajednički softver)?	<p>Prednosti: Korišćenje jedinstvenog softverskog rješenja (MG Soft) omogućava interoperabilnost među različitim organizacionim jedinicama i povezanim institucijama u okviru zdravstvenog sistema.</p> <p>Nedostaci: Iako je interoperabilnost formalno obezbijeđena, u praksi postoje ograničenja u pristupu i obradi podataka, zbog čega se dio</p>	√		

		poslova i dalje obavlja van sistema			
14.33	Da li rezultati redovnog praćenja IT sistema, kao što su nalazi revizije ili informacije iz drugih izvora ukazuju na moguće slabosti u vezi bezbjednosti IT-a?	<p>Prednosti:Nema identifikovanih nalaza ili prijavljenih slabosti iz izvještaja revizije ili drugih izvora koji bi ukazivali na ozbiljne probleme u bezbjednosti IT sistema, što može značiti da trenutno nema izraženih prijetnji ili da postojeće kontrole funkcionišu u dovoljnoj mjeri.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje utvrđenih slabosti može biti i rezultat nedostatka redovnog i sistematskog praćenja bezbjednosti IT sistema.</p>			√
14.34	Da li se o tome raspravlja na odgovarajućem nivou rukovodstva?	<p>Prednosti:Pitanja vezana za IT bezbjednost povremeno se razmatraju u okviru rukovodstva, što ukazuje na određeni nivo svijesti o važnosti ove oblasti i potencijalne rizike.</p> <p>Nedostaci:Rasprava nije redovna niti sistematska, već zavisi od pojedinačnih inicijativa ili aktuelnih dešavanja (npr. seminari ili tehnički problemi).</p>		√	
14.35	Da li su utvrđene aktivnosti za njihovo rješavanje?	<p>Prednosti: Nema jasno utvrđenih prednosti jer aktivnosti za rješavanje potencijalnih slabosti u vezi sa IT bezbjednošću još uvijek nisu definisane.</p> <p>Nedostaci:Nepostojanje konkretnih aktivnosti za rješavanje uočenih slabosti u IT sistemima</p>			√

		predstavlja ozbiljan rizik za bezbjednost i efikasnost rada subjekta. Odsustvo plana otežava pravovremeno reagovanje i može dovesti do većih operativnih i bezbjednosnih problema.			
Komunikacija sa subjektima nad kojima se vrši nadzor					
14.41	Da li imate proceduru koja definiše kako informišete subjekte nad kojima vršite nadzor?	<p>Prednosti:Trenutna praksa omogućava fleksibilnost u komunikaciji sa subjektima, što može biti korisno u hitnim situacijama ili kada je potreban individualan pristup.</p> <p>Nedostaci:1.Neujednačenosti u komunikaciji, nesporednosti, 2.zakašnjeli protok informacija i 3.nedosljedna primjena pravila.</p>			√
14.42	Da li ova procedura funkcioniše u praksi?	<p>Prednosti:nema.</p> <p>Nedostaci:1.Komunikacija nije sistematizovana,što može uticati na razumijevanje nadzornih zahtjeva, primjenu preporuka i sveukupnu efikasnost sistema upravljanja i kontrole.</p>			√
14.43	Da li se subjekti žale da im nedostaju informacije kako bi uspješno obavljali svoj posao?	<p>Prednosti:Povremene žalbe ukazuju na to da su subjekti svjesni potrebe za informacijama i spremni da ukažu na nedostatke, što može biti korisno za identifikaciju problema u komunikaciji.</p> <p>Nedostaci:1.Neadekvatnost trenutnih komunikacionih mehanizama, 2.nedostatak</p>	√		

		pravovremenih, potpunih i preciznih informacija.			
PRINCIP 15: EKSTERNA RAZMJENA INFORMACIJA					
Transparentnost web stranice subjekta					
15.11	Da li je osigurana transparentnost podataka (da li se objavljuju ključni dokumenti na web stranici subjekta)?	<p>Prednosti: Postoji osnovni nivo transparentnosti kroz objavljivanje određenih dokumenata.</p> <p>Nedostaci: 1. Neredovno ili slabo ažuriranje web stranice, 2. nedostatak ažurnih podataka otežava eksternu kontrolu, smanjuje odgovornost i može biti prepreka za pravovremeno informisanje građana i drugih korisnika.</p>		√	
15.12	Da li je definisano koji se dokumenti mogu deliti na web stranici subjekta?	<p>Prednosti: Postoji pravni osnov koji okvirno određuje koje informacije i dokumenti treba da budu javno dostupni, što doprinosi minimalnoj usklađenosti sa regulativama o transparentnosti i pristupu informacijama.</p> <p>Nedostaci: Ne postoji interni dokument (procedura ili plan) koji bi detaljno propisivao vrste dokumenata za objavu, rokove, odgovorna lica i način obrade osjetljivih podataka.</p>		√	
15.13	Da li se informacije i dokumenti na web sajtu ažuriraju?	<p>Prednosti: Nema izraženih prednosti.</p> <p>Nedostaci: 1. Korisnici nemaju pristup aktuelnim informacijama, što smanjuje transparentnost i može negativno uticati na reputaciju subjekta,</p>			√

		2.povećava se rizik od dezinformisanja građana i partnera.			
Posjete web stranici subjekta					
15.21	Da li se prati koliko često se posjećuje web stranica subjekta i koja vrsta informacija se traži?	<p>Prednosti: Nema izraženih prednosti.</p> <p>Nedostaci:1. Nemoguće je optimizovati sadržaj stranice,2.unaprijediti dostupnost informacija i 3.prilagoditi se potrebama korisnika.</p>			√
15.22	Postoji li na sajtu dio sa često postavljanim pitanjima?	<p>Prednosti: Nema izraženih prednosti.</p> <p>Nedostaci:1.Otežava korisnicima brzo pronalaženje odgovora na najčešća pitanja, što može dovesti do većeg broja poziva i upita, gubitka vremena zaposlenih i smanjenja korisničkog zadovoljstva.</p>			√
15.23	Da li koristite povratne informacije za prilagođavanje postojećih strategija ili procesa?	<p>Prednosti:Nisu identifikovane prednosti.</p> <p>Nedostaci:1.Ograničena mogućnost organizacije da pravovremeno prepozna potrebe korisnika, interne slabosti i potencijale za unapređenje. 2. smanjena fleksibilnost i efikasnost u donošenju odluka.</p>			√
PRAĆENJE I PROCJENA					
PRINCIP 16: SPROVOĐENJE KONTINUIRANIH ILI PERIODIČNIH PROCJENA UNUTRAŠNJIH KONTROLA (ILI KOMBINACIJA OBJE)					

<i>Izveštavanje o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole</i>					
16.11	Da li lice za koordinaciju aktivnosti upravljanja i kontrole redovno izvještava rukovodioca subjekta i rukovodioce o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole?	<p>Prednosti:Lice je tek definisano odlukom.</p> <p>Nedostaci:1.Direktor/ka nema uvid u stanje i napredak u razvoju sistema upravljanja i kontrole.2.Otežano je donošenje odluka, pravovremeno reagovanje i planiranje poboljšanja.</p>			√
16.12	Da li učestalost izvještavanja i sadržaj izvještaja daju rukovodstvu uvid u prednosti i slabosti sistema kako bi odredili prioritete i sledeće korake?	<p>Prednosti: Organizaciona struktura omogućava da se u narednom periodu brzo implementira adekvatan model izvještavanja.</p> <p>Nedostaci Trenutno nepostojanje izvještavanja dovodi do toga da rukovodstvo nema dovoljno informacija za prepoznavanje ključnih slabosti i potencijala.</p>			√
<i>Izveštavanje o stanju razvoja sistema upravljanja i kontrole subjekata nad kojima se vrši nadzor</i>					
16.21	Da li vas subjekti nad kojima vršite nadzor izvještavaju o funkcionisanju njihovog sistema upravljanja i kontrole?	<p>Prednosti:Postoji osnovni kanal informisanja unutar organizacione jedinice.</p> <p>Nedostaci: 1.Izostaje širi institucionalni nadzor i formalizovan sistem izvještavanja.2.Informacije su ograničene i neobuhvatne.</p>		√	
16.22	Da li izvještaji daju jasan uvid u uspostavljanje i razvoj njihovih sistema?	<p>Prednosti:Postoji potencijal za unapređenje sistema kroz uvođenje standardizovanih izvještaja.</p>			√

		<p>Nedostaci: 1.Trenutni izvještaji ne sadrže dovoljno informacija o stanju i razvoju sistema upravljanja i kontrole.2.Rukovodstvo nema adekvatan uvid u napredak ili postojeće slabosti.</p>			
16.23	Da li se izvještaji o unutrašnjim kontrolama analiziraju?	<p>Prednosti:Postoji spremnost za uspostavljanje sistema analize izvještaja.</p> <p>Nedostaci:1.Bez analize izvještaja, ne mogu se pravovremeno prepoznati problem.2.Rukovodstvo ostaje bez ključnih informacija.</p>			√
16.24	Da li su izvještaji osnova za dalje unapređenje?	<p>Prednosti:Otvara se prostor za edukaciju zaposlenih o važnosti analitičkog pristupa izvještavanju.</p> <p>Nedostaci:1.Propušta se prilika za sistematsko rješavanje uočenih problema.2.Nedostatak analize i praćenja čini sistem unutrašnjih kontrola neefikasnim i reaktivnim umjesto proaktivnim.</p>			√
Samoprocjena					
16.31	Da li organizacione jedinice vrše samoprocjenu svog (dijela) sistema?	<p>Prednosti: Uvođenje samoprocjene može unaprijediti efikasnost i odgovornost na svim nivoima.</p> <p>Nedostaci:1.Organizacione jedinice ne</p>			√

		prepoznaju na vrijeme nedostatke i ne preduzimaju mjere za njihovo otklanjanje. 2. Teško je ostvariti transparentnost i postaviti jasne ciljeve za unaprijeđenje sistema.			
16.32	Da li lica koja su uključena u samoprocjenu dovoljno razumiju sistem upravljanja i kontrole?	Prednosti: Postoji mogućnost da se obezbijedi adekvatna edukacija i obuka za lica koja će biti uključena u samoprocjenu. Nedostaci: Odsustvo razumijevanja sistema može rezultirati nepravilnom evaluacijom i propustima u identifikaciji slabosti.			√
16.33	Da li se preduzimaju aktivnosti kako bi se izbjegle pogrešne interpretacije ili nesporazumi koji bi mogli uticati na rezultate i zaključke samoprocjene?	Prednosti: Može se uvesti obuka koja bi unaprijedila razumijevanje samoprocjene i kriterijuma. Nedostaci: 1. Postoji visok rizik od pogrešnih interpretacija ili nesporazuma. 2. Nedostatak jasnih smjernica može dovesti do nedosljednosti u primjeni i različitih tumačenja od strane različitih lica uključenih u procjenu.			√
PRINCIP 17: BLAGOVREMENA RAZMJENA INFORMACIJA O SLABOSTIMA UNUTRAŠNJIH KONTROLA, KAKO BI SE PREDUZELE KOREKTIVNE AKTIVNOSTI					
Uočene slabosti u u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola					
17.11	Da li je jasno definisano kome zaposleni mogu da prijave uočene nedostatke u oblasti upravljanja i unutrašnjih kontrola?	Prednosti: Postoji prostor za uspostavljanje efikasne procedure za prijavu nedostataka. Nedostaci: 1. Zaposleni nisu sigurni kome da se			√

		obrate u slučaju uočenih slabosti.2.Nedostatak jasnih smjernica.3. Potencijalno povećanje rizika od neprepoznavanja slabosti.			
17.12	Postoji li uvid u broj nedostataka prijavljenih prošle godine?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se kroz uvođenje evidencije i praćenja prijavljenih nedostataka unaprijedi transparentnost i omogući analiza trendova i uzroka problema.</p> <p>Nedostaci:1.Odsustvo uvida u broj prijavljenih nedostataka.2.Nije moguće pratiti napredak u otklanjanju problema ili identifikovati oblasti koje zahtijevaju dodatnu pažnju.</p>			√
17.13	Da li su prijave analizirane i da li su dovele do poboljšanja procedura ili primjene?	<p>Prednosti:Nema prednosti jer ih nije ni bilo.</p> <p>Nedostaci:1.Bez analize prijava gubi se mogućnost da se slabosti pretvore u priliku za poboljšanje.2. Ne postoji veza između identifikovanih problema i unaprijeđenja sistema.3. Ograničena je institucionalna sposobnost za učenje na osnovu iskustava i internih povratnih informacija.</p>			√
17.14	Da li su neka od ovih pitanja raspravljana na sastancima rukovodstva?	<p>Prednosti: Postoji određeni nivo otvorenosti za raspravu o problemima, makar i neformalno, što može poslužiti kao osnova za buduće uspostavljanje sistemskog pristupa.</p> <p>Nedostaci:1.Nedostatak formalnog procesa i dokumentovanja.2. Usmene,povremene i nekonkretne prijave.3. Rukovodstvo ostaje bez</p>		√	

		sveobuhvatnog uvida.			
17.15	Da li ste donijeli Plan za unapređenje upravljanja i kontrola za tekuću godinu?	<p>Prednosti: Postoji mogućnost da se plan izradi u skladu sa stvarnim potrebama i slabostima koje su prepoznate u početnoj fazi razvoja sistema.</p> <p>Nedostaci: 1. Bez jasno definisanog plana unapređenja, teško je usmjeriti aktivnosti i resurse ka konkretnim ciljevima. 2. Rizik je da se sistem uvodi bez strateškog pristupa. 3. Otežan nadzor.</p>			√
Unutrašnja revizija					
17.21	Da li unutrašnja revizija vrši redovne procjene sistema upravljanja i kontrole?	<p>Prednosti: Iskustvo prethodne unutrašnje (2021) revizije može poslužiti kao osnova za planiranje budućih procjena.</p> <p>Nedostaci: 1. Izostanak redovnih procjena onemogućava sistematsko prepoznavanje slabosti i pravovremeno reagovanje. 2. Neorganizovanost i nepostojanje posebne organizacione jedinice za reviziju. 3. Postoji povećan rizik od propusta i neefikasnosti u radu.</p>		√	
17.22	Da li se preporuke unutrašnje revizije sprovode?	<p>Prednosti: Postoji spremnost da se krene sa sprovođenjem preporuka.</p> <p>Nedostaci: 1. Nepotpuna primjena preporuka. 2. Nedostatak sistemske strukture.</p>		√	

17.23	Dodaju li preporuke vrijednost subjektu?	<p>Prednosti:Preporuke koje se odnose na uspostavljanje sistema upravljanja i kontrole imaju potencijal da značajno doprinesu unapređenju rada i organizacione efikasnosti.</p> <p>Nedostaci:1.Efekti ostaju parcijalni.2. Vrijednost preporuka nije u potpunosti.</p>		√	
17.24	Da li rukovodstvo prati sprovođenje preporuka?	<p>Prednosti:Ne postoji identifikovana prednost jer se aktivnosti praćenja ne sprovode.</p> <p>Nedostaci:1.Gubitak mogućnosti za pravovremenu korekciju.2.Nema osiguranja da se preporuke primjenjuju.</p>			√
17.25	Da li se o rezultatima unutrašnje revizije razgovara na sastancima rukovodstva?	<p>Prednosti:Nema identifikovane prednosti jer razmatranje rezultata unutrašnje revizije nije praksa.</p> <p>Nedostaci:1.Nedostatak rasprave o rezultatima unutrašnje revizije na sastancima.2. Smanjena je mogućnost za strateško planiranje i sprovođenje korektivnih mjera.3. Revizijska zapažanja ostaju bez odgovarajućeg odgovora.</p>			√
Eksterna revizija					
17.31	Da li se preporuke eksterne revizije odnose na poboljšanje sistema upravljanja i kontrole?	<p>Prednosti:Trenutno nema identifikovanih preporuka koje bi zahtijevale hitno postupanje.</p> <p>Nedostaci:1.Nedovoljna uključenost ovog vida kontrole.2. Propušta se prilika za objektivno sagledavanje stanja sistema upravljanja i</p>			√

		kontrola od strane nezavisnog tijela.3. Nedostatak povratne informacije.			
17.32	Da li se preporuke sprovode?	Prednosti: Nema prednosti jer nije bilo preporuka koje bi mogle biti sprovedene. Nedostaci: Nema konkretnih smjernica za poboljšanje sistema upravljanja i kontrole.			√
17.33	Da li rukovodstvo prati sprovođenje preporuka?	Prednosti: Nema prednosti jer nisu postojale preporuke koje bi rukovodstvo pratilo. Nedostaci: Rukovodstvo nema smjernice za praćenje.			√
17.34	Da li se na sastancima rukovodstva razgovara o rezultatima eksterne revizije?	Prednosti: Nema prednosti jer nisu postojali rezultati eksterne revizije koji bi bili predmet rasprave. Nedostaci: Nedostatak rezultata eksterne revizije onemogućava rukovodstvo da prepozna slabosti i prijedloge za poboljšanj.			√
<i>Efekti preduzetih (korektivnih) aktivnosti</i>					
17.41	Da li se prati efekat preduzetih (korektivnih) aktivnosti kako bi se utvrdilo da li daju očekivane rezultate (npr. preporuke unutrašnje ili eksterne revizije ili rezultati aktivnosti praćenja)?	Prednosti: Nema prednosti jer se efekat preduzetih aktivnosti ne prati. Nedostaci: 1.Ne može utvrditi da li su preduzeti koraci dali željene rezultate.2.Teško je identifikovati da li su ispravke bile potrebne ili da li su postignuti planirani ciljevi.			√
17.42	Da li većina mjera vodi poboljšanju sistema u praksi?	Prednosti: Nema prednosti jer nisu usvojene mjere koje bi mogle da dovedu do poboljšanja			√

		<p>sistema.</p> <p>Nedostaci:1.Postoji ozbiljan nedostatak inicijative u unaprijeđenju procesa. 2.Organizacija neće biti u mogućnosti da prepozna slabosti i unaprijedi svoje poslovanje.</p>			
17.43	Da li se rezultati prenose rukovodstvu i zaposlenima i onima koji su predložili/preporučili mjere?	<p>Prednosti: Nema prednosti jer nisu sprovedene nikakve mjere ili aktivnosti koje bi mogle da dovedu do rezultata.</p> <p>Nedostaci:1.Nema osnovnih povratnih informacija ili komunikacije.2.Može doći do smanjenja motivacije i nesigurnosti u vezi sa efektivnošću sistema.</p>			√
UKUPAN REZULTAT			40		

Tabela 2.

Elementi	Nivo 0	Nivo I minimum	Nivo II	Nivo III	Nivo IV
Kontrolno okruženje	< 30.5 UKUPNO 15.5	30.5	31-45.5	45.5-60.5	61.0+
Procjena rizika	< 16 UKUPNO 0.5	16.0	16.5-24.0	24.0-32.0	32.5+
Kontrolne aktivnosti	< 14.5 UKUPNO 12	14.5	15.0-21.5	22.0-28.5	29.0+
Informacije i komunikacija	< 11.5 UKUPNO 9.5	11.5	12.0-17.5	18.0-23.0	23.5+
Praćenje i procjena	< 10.5 UKUPNO 2.5	10.5	11.0-15.5	16.0-20.5	21.0+
Ukupno	UKUPNO 40 < 83	83	83.5-124.0	124.5-165.5	166.0+

Tabela 3

Nivo razvoja	Objašnjenje
Nivo 0	Ne zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom
Nivo I	Zadovoljava minimum standarda po elementima upravljanja i unutrašnje kontrole u skladu sa Zakonom
Nivo II	Zadovoljava osnovni nivo za svaki elemenat sistema upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo III	Uspostavljen je dobar sistem upravljanja i unutrašnje kontrole u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom
Nivo IV	Napredan sistem upravljanja i unutrašnjih kontrola u skladu sa Zakonom i najboljom međunarodnom praksom

Bijelo Polje, 21.10.2025. godine.

OBRADIO

Jelić Danilo

DIREKTORKA

Varagić dr Mirjana

