



БОСНИЯ И ГЕРЦЕГОВИНА
Министерство финансов / Финансы и казначейство
Центральное подразделение по внутреннему аудиту учреждений

ОТЧЕТ
О КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГАХ В УЧРЕЖДЕНИИ X

Номер: 12-16-7-3787-4/XY

Сараево, октябрь ху (год)

Введение

В соответствии с утвержденным годовым планом внутреннего аудита Центрального подразделения внутреннего аудита в учреждении X на ху (год), наш номер: 12-16-7-1924-4/15 от 26 февраля ху (год), ваш номер: 16-139/15 от 26 февраля ху (года), 13 мая ху (года), были начаты мероприятия, касающиеся предоставления консультационных услуг, связанных с созданием системы финансового управления и контроля (ФУК) в учреждении X, как подробно описано в отчете 12-16-7-3787-2/ху. Кроме того, были согласованы будущие мероприятия и обязательства учреждения X.

ISPPIA 2010.C1

Цели задания:

Цель задания включает в себя предоставление консультационных услуг в связи с подготовкой целостного документа, связанного с созданием системы финансового управления и контроля в Мемориальном центре Сребреницы - Мемориале и кладбище жертв геноцида 1995 года в Поточари.

Объем задания предусматривает предоставление консультаций по следующим вопросам:

- подготовка «дорожной карты» по созданию системы финансового управления и контроля, включая результаты, сроки и ответственных лиц Мемориального центра, предназначенной для реализации запланированных мероприятий;
- анализ нормативных актов с точки зрения соответствия вышестоящим нормативным актам и разработка Реестра нормативных актов по областям/регионам;
- анализ и документирование процесса, создание Перечня бизнес-процессов с мероприятиями, Карты бизнес-процессов и форм идентификации процессов (связь процессов внутри учреждения, связь с другими учреждениями);
- анализ, определение и документирование рисков, связанных с процессами и программами/проектами, и разработка Реестра рисков;
- разработка целостного документа по финансовому управлению.

ISPPIA 2210.C1, 2210.C2,
220.C1, 2220.C2

В Соглашении о предоставлении консультационных услуг в связи с созданием системы финансового управления и внутреннего контроля в учреждении X определяются цели, объем, сроки и отчеты о результатах задания по консультированию, обязанности руководства учреждения X, а также обязанности внутренних аудиторов.

Соглашение предусматривает предоставление консультационных услуг в период с 14 мая ху (год) по 15 сентября ху (год) в соответствии с установленным графиком и обязанностями руководства учреждения X и внутренних аудиторов Центрального подразделения по внутреннему аудиту учреждений (далее - Центральное подразделение), как это предусмотрено в Таблице № 1 Соглашения о предоставлении консультационных услуг в части создания системы финансового управления и внутреннего контроля в учреждении X.

ISPPIA 2201.C1

Консультационные услуги, которые оказывает Центральное подразделение по внутреннему аудиту учреждений

В соответствии с предлагаемыми этапами деятельности, изложенными в отчете, в период с 15 сентября по 16 сентября ху (года) Центральное подразделение выполнило обзор документации и мероприятий, проведенных в целях создания системы ФУК в учреждении X, и установила следующее:

- 1) Руководителем учреждения X в соответствии со сроком, указанным в «дорожной карте», в решении No 02-323/ху от 22 мая ху (год) назначен руководитель, ответственный за внедрение и развитие системы финансового управления и контроля и координацию создания процесса управления рисками; при этом координация включает в себя следующие мероприятия:
 - а)
 - отслеживание и оценка всей системы внутреннего контроля;
 - координация разработки и внедрения системы внутреннего контроля;
 - отслеживание выявленных недостатков и необходимых корректирующих действий;
 - обеспечение того, чтобы все сотрудники были ознакомлены с процедурами и политиками, и чтобы они прошли соответствующую подготовку в области внутреннего контроля;
 - подготовка отчетности в соответствии с требованиями внутренних и внешних пользователей.
 - б)
 - информировать других менеджеров в сотрудничестве с Центральным подразделением по гармонизации о необходимости внедрения управления рисками в их учреждениях, уделяя особое внимание Руководству по внедрению процесса управления рисками;
 - развивать культуру управления рисками и оказывать поддержку руководителям в вопросах эффективного управления рисками путем повышения

- осведомленности высшего руководства о необходимости систематического управления рисками;
- в сотрудничестве с руководителями организационных подразделений инициировать деятельность по внедрению процесса управления рисками и установить сроки выполнения отдельных мероприятий;
 - подготовить сводный отчет по управлению рисками на уровне учреждения.

2) Руководитель учреждения Х, в соответствии со сроком, указанным в «дорожной карте», в решении № 02-322/ху от 22 мая ху (год) назначил рабочую группу; этой группе поручено организационно создать систему финансового управления и контроля как всеобъемлющую систему внутреннего контроля, которая реализуется посредством политики, процедур и мероприятий, и которая обеспечит разумную уверенность в том, что цели учреждения Х будут достигнуты благодаря:

- осуществлению деятельности в соответствии с нормативными актами, внутренними положениями и соглашениями;
- реалистичности и достоверности финансовой и операционной отчетности;
- надлежащему финансовому управлению, а также
- защите активов и данных.

В соответствии с вышеупомянутым решением назначенная Рабочая группа была обязана провести к 15 сентября ху (года) следующие мероприятия:

- составить перечень и описание бизнес-процессов;
- составить перечень нормативных актов по областям,
- выполнить картирование бизнес-процессов;
- выявить бизнес-процессы, не прописанные в письменной форме;
- определить контрольную среду;
- выявить и оценить риски, а также определить метод управления рисками;
- разработать контрольные мероприятия, включающие письменные политики и процедуры и порядок их применения, которые обеспечат разумную уверенность в том, что риски, связанные с достижением целей, ограничены приемлемым уровнем;
- создать информационно-коммуникационную систему и систему эффективной, своевременной и достоверной отчетности;
- создать систему финансового контроля и функционирования для финансового управления;
- определить методики мониторинга и оценки адекватности созданной системы финансового управления;
- подготовка проекта Процедур финансового управления и контроля.

- 3) Центральное подразделение рассмотрело Процедуры финансового управления и контроля в учреждении X, которые были разработаны назначенной Рабочей группой, и пришла к следующим выводам:

А. Полномочия, указанные в Процедурах, соответствуют Закону об учреждении X, а также **миссии и видению**, которые идентичны тем, что указаны в проекте Среднесрочного плана работы учреждения на период 2020-2022 годов.

Б. Перечень бизнес-процессов и видов деятельности

В Постановлении о внутренней организации в учреждении X № 0-918/18 от 26 декабря 2018 года с целью реализации ключевых функций и поставленных целей учреждения, согласно табличному обзору, систематизированы должности в трех структурных единицах:

1. Генеральный директор службы;
2. Отдел по общим, экономическим, правовым вопросам и музейной деятельности; и
3. Отдел технического обслуживания и инвестиций.

В Перечне бизнес-процессов учреждения X определены 19 бизнес-процессов, т.е. 26 подпроцессов, выполняемых в трех структурных подразделениях: Отделе общей, экономической, правовой и музейной деятельности, Отделе технического обслуживания и инвестиций и Службе учреждения X (хотя Служба учреждения X структурно не предусмотрена Постановлением о внутренней организации).

В Отделе общей, экономической, правовой и музейной деятельности осуществляются следующие процессы:

- 1) **Музейная деятельность**, включающая следующие подпроцессы/виды деятельности:
 - 1.1) посещения, экскурсии и информирование посетителей в Учреждении X;
 - 1.2) совершенствование веб-сайта и его постоянное обновление;
 - 1.3) издание брошюр и других информационных и агитационных материалов об учреждении X в печатном виде,
 - 1.4) сотрудничество с аналогичными организациями в стране и за рубежом.
- 2) **Государственные закупки** с подпроцессами/видами деятельности, включающими виды процедур государственных закупок, которые учреждение провело до настоящего момента:
 - 2.1) подготовка и утверждение планов государственных закупок;
 - 2.2) открытая процедура государственных закупок;
 - 2.3) Конкурсная заявка на подачу заявок.

3) **Юридические и кадровые вопросы** со следующими подпроцессами/видами деятельности:

3.1) контроль за подзаконными актами и составление внутренних актов, представительство учреждения X в трудовом судопроизводстве, проведение административного судопроизводства;

3.2) кадровые вопросы.

4)

5) **Бюджетное планирование**

6) **Финансовая отчетность – бюджет**

7) **Финансовая отчетность – счет в коммерческих банках**

8) **Учет и оплата обязательств – бюджет**

9) **Учет и оплата обязательств – счет в коммерческих банках**

10) **Перечень активов, дебиторской задолженности и обязательств**

11) **Заработная плата и вознаграждения**

12) **Касса.**

В Отделе технического обслуживания и инвестиций осуществляются следующие виды деятельности:

13) **Содержание и физическая охрана помещений и сооружений в учреждении X**

14) **Управление инвестициями и профессиональный надзор за выполнением работ в учреждении X.**

В структурном подразделении «Служба учреждения X»:

15) **Профессиональное сопровождение работы Службы С,**

16) **Протокол и архив:**

16.1) Протокол,

16.2) Архив.

17) **Стратегическое и годовое планирование**

18) **Планирование, организация и проведение кампаний по сбору пожертвований**

19) **Курьерские услуги, уборка и мини-кухня.**

В. Карта бизнес-процессов

Карта бизнес-процессов содержит табличный обзор всех бизнес-процессов учреждения X, которые происходят в рамках 26 подпроцессов, с определенными ответственными за процессы, целями, основными рисками процессов, подробным описанием действий, подлежащих выполнению в рамках процессов, а также обязанностями и сроками выполнения для

обеспечения аудиторского следа. Перечисленные так называемые обязательные бизнес-процессы приведены в соответствие с бизнес-процессами/проектами, перечисленными в проекте Среднесрочного плана работы учреждения X на 2020-2022 годы, а цели, содержащиеся в вышеупомянутом документе, послужили отправной точкой для определения основных рисков процесса.

Г. Реестр нормативных актов с разбивкой по регионам/областям содержит перечень законов и подзаконных актов, а также внутренних процедур учреждения X, и в основном был создан в соответствии с рекомендациями Центрального подразделения в отношении структуры и метода заполнения и ссылки на Реестр нормативных актов. Считаю необходимым внести в Реестр нормативных актов следующие изменения:

- Порядковый номер: 1 - коды процесса/подпроцесса 1-19, относящиеся к этике и добросовестности в столбце «Подзаконные акты», должны включать:
 - *Методологию разработки Плана обеспечения добросовестности № 03-50-535-1/ху от 31 декабря ху (года) и Руководство по разработке и реализации Плана обеспечения добросовестности № 03-50-536-1/ху от 31 декабря 2ху (год), опубликованные на веб-сайте Агентства по предотвращению коррупции Боснии и Герцеговины;*
 - В Законе о свободе доступа к информации в Боснии и Герцеговине предусматривается обязанность учреждений назначать должностное лицо, занимающееся вопросами информации, которое обрабатывает запросы о доступе к информации, а также обязанность составлять Руководство по доступу к информации; соответственно, необходимо *составить Руководство по доступу к информации учреждения X и включить его в столбец «Внутренний акт/документ»;*
 - В столбце «Внутренний акт/документ» указан План действий учреждения X по борьбе с коррупцией №: 02-335-1/ху от 11 июня ху (года), принятый только на ху (год). Под номером 02-585-1/ху от 10 сентября ху (года) также указан План обеспечения добросовестности учреждения X, в котором изложены рекомендации по улучшениям, включая перечень превентивных мер, направленных на снижение вероятности возникновения коррупции, а также перечень ответственных лиц и сроки выполнения рекомендаций. В соответствии с Планом обеспечения добросовестности датой рассмотрения в рамках мониторинга было указано 30 июня ху (года). *Необходимо обновить План действий по борьбе с коррупцией и План обеспечения добросовестности учреждения X;*

- Порядковый номер: 2 - код процесса/подпроцесса 3, относящийся к людским ресурсам в столбце «Внутренний акт/документ»; необходимо:
 - в соответствии со статьей 11 (3) Закона о защите персональных данных («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 49/06, 76/11 и 89/11) разработать *Постановление, содержащее правила и процедуры учреждения X для применения ключевых принципов законной обработки персональных данных, порядок предоставления персональных данных пользователю, метод и порядок ведения записей, предписанные Законом, а также*
 - в соответствии со статьей 11 (4) Закона о защите персональных данных принять *план безопасности, в котором будут подробно указаны технические и организационные меры по защите персональных данных, которые находятся в управлении и обрабатываются структурными подразделениями учреждения X;*
- Порядковый номер: 5 - коды процессов/подпроцессов 5, 6, 7, 8, 9 и 10, относящиеся к бухгалтерскому учету, финансовым операциям и отчетности в столбце «Внутренний акт/документ»; необходимо:
 - *Проанализировать и внести возможные поправки в существующие внутренние правила учреждения X (Постановление о внутренних процедурах формирования обязательств, Постановление о внутреннем контроле, Постановление о существенных операциях и Постановление об инвентаризации активов, дебиторской задолженности, запасов и обязательств), принятые в ху (год), которые включали бы все последующие поправки к законам и подзаконным актам, регулирующим обязанности и компетенцию учреждения X, вытекающие из Закона о финансировании учреждений Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», номера: 61/04, 49/09, 42/12, 87/12 и 32/13), Закона о государственных закупках («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», номер 39/14), Закона о заработной плате и вознаграждениях в учреждениях Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», номера 50/08, 35/09, 75/09, 32/12, 42/12, 50/12, 32/13.... 87/13...), Постановления о бухгалтерском учете с использованием учетной политики и процедур для распорядителей бюджетных средств учреждений Боснии и Герцеговины № 01-08-02-1-1515-1/ху от 4 февраля ху (год), Постановления о финансовой отчетности учреждений Боснии и Герцеговины № 01-05-02-2-1993/ху от 20 февраля ху (год), Решения о публикации стандартов внутреннего контроля в учреждениях Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 61/14), Решения о публикации Руководства по финансовому управлению и контролю учреждений Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и*

Герцеговины», № 98/14) и Решения о публикации руководящих принципов внедрения процесса управления рисками в учреждениях Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины»), число х/у).

- Порядковый номер: 7 - код процесса/подпроцесса 16, относящийся к делопроизводству/архивированию в столбце «Внутренний акт/документ»:
 - *Необходимо провести анализ и внести возможные поправки/обновления в существующие внутренние правила учреждения X (Постановление об использовании, хранении, учете и уничтожении печатей, Постановление о делопроизводстве), принятые в ху (год), которые включали бы все последующие поправки к законодательству Закона о печатях учреждений Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 12/98, 14/03 и 62/11), Инструкции о процедуре и методе изготовления печатей, методе ведения учета и содержании записей на печатях, уничтожении печатей и выводе печатей из употребления применительно к печатям учреждений Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 6/12), Решения о делопроизводстве («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 74/ху) и Инструкции по осуществлению делопроизводства в учреждениях Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», № 30/ху);*
 - В соответствии с Законом об архивных материалах и архивах Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины» № 6/01); Решения о делопроизводстве («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», №74/ху) и Инструкции по осуществлению делопроизводства в учреждениях Боснии и Герцеговины («Официальный вестник Боснии и Герцеговины», №30/15) в целях надлежащего учета, архивирования предметов и актов, находящихся в компетенции учреждения, и сохранения их в безопасном и упорядоченном состоянии, *учреждение X обязано определить Перечень категорий регистрационных материалов со сроками хранения, в соответствии с которыми осуществляется архивирование предметов и актов, входящих в его компетенцию, и в отношении которых было дано предварительное согласие Архива Боснии и Герцеговины.*

Д. Форма выявления и оценки рисков для каждого процесса,

Для 26 подпроцессов учреждение X разработало форму для выявления и оценки рисков с учетом рекомендаций внутреннего аудита относительно выявления и оценки внутренне присущих рисков, а также относительно порядка оценки остаточного риска с учетом существующих средств контроля

учреждения X, принимая во внимание, что внутренние аудиторы не берут на себя ответственность за управление рисками.

Были разработаны и заполнены формы идентификации и оценки рисков для следующих процессов/подпроцессов:

- 1.1) Музейная деятельность/Посещения, экскурсии и информирование посетителей в Мемориальном центре
- 1.2) Музейная деятельность/Совершенствование веб-сайта и его постоянное обновление
- 1.3) Музейная деятельность/Издание брошюр и других информационных и агитационных материалов об учреждении X в печатном виде
- 1.4) Музейная деятельность/сотрудничество с аналогичными организациями в стране и за рубежом.
- 2.1) Государственные закупки/Подготовка и утверждение плана государственных закупок (бланк);
- 2.2) и 2.3) Государственные закупки/Открытая процедура государственных закупок/Конкурсная процедура государственных закупок.
- 3.1.3.2) Правовые и кадровые вопросы
- 4)
- 5) Бюджетное планирование;
- 6) и 7) Финансовая отчетность;
- 8) и 9) Учет и оплата обязательств;
- 10) Перечень активов, дебиторской задолженности и обязательств;
- 11) Заработная плата и вознаграждения;
- 12) Касса;
- 13) Содержание и физическая охрана помещений и сооружений в учреждении X;
- 14) Управление инвестициями и профессиональный надзор за выполнением работ;
- 15) Профессиональное сопровождение работы Службы С (не заполнена);
- 16.1) Протокол и архив/протокол (не заполнены);
- 16.2) Протокол и архив/Архив (не заполнены);
- 17) Стратегическое и годовое планирование;
- 18) Планирование, организация и проведение кампаний по сбору пожертвований;
- 19) Курьерские услуги, уборка и мини-кухня*.

Формы для 5 подпроцессов остались незаполненными. Из вышеизложенного следует, что учреждение X не выявило риски по отдельным подпроцессам; следовательно, для процессов, по которым риски не были идентифицированы и оценены, учреждение приняло издержки, связанные с устранением последствий в случае реализации риска в будущем.

Е. Реестр рисков

В процессе создания системы финансового управления и контроля учреждение X создало реестр рисков для 26 подпроцессов. Этот реестр заполнен для 21 риска (включая описание причин и потенциальных последствий риска, оценку рейтинга остаточного риска и краткое изложение мер реагирования на риск, т.е. средств контроля, которые уменьшат последствия рисков, указание лиц, ответственных за осуществление определенных мероприятий, а также сроки их выполнения).

В качестве отправной точки для выявления рисков были взяты перечисленные бизнес-процессы; по рекомендации внутренних аудиторов каждый отдельный риск был увязан с кодом процесса/подпроцесса из карт бизнес-процессов.

Ж. Приложения

В Приложении к Процедурам финансового управления и контроля в учреждении X необходимо перечислить *все формы, которые являются неотъемлемой частью Постановления о финансовом управлении и контроле*. Для того, чтобы документально зафиксировать все последующие обзоры и поправки к Постановлению, содержание следует также *дополнить таблицей «Описание обзоров», в которую будут заноситься все данные о датах последующих обзоров и описаниях изменений*.

З. «Дорожная карта»

В соответствии с Руководством по внедрению процесса управления рисками в учреждениях Боснии и Герцеговины, после того, как учреждение X определило риски, на которые необходимо реагировать, а также методы действий, *необходимо принять План действий по снижению рисков, то есть, обеспечить эффективное управление рисками*. План действий должен содержать описание рисков, целей, которые должны быть достигнуты с помощью Плана, действий, которые должны быть предприняты, ответственных лиц и сроков выполнения, а также может содержать другую важную информацию, такую как финансовые средства, необходимые для реализации планов, и методы контроля их использования.

ISPPIA 2300, 2410.C1, 2440.C1,
2440.C2, 2500

Мероприятия по консультированию осуществлялись в соответствии с графиком, предусмотренным в Соглашении об оказании услуг консультирования.

Мы хотели бы поблагодарить сотрудников учреждения X, с которыми мы взаимодействовали во время аудита, за помощь и сотрудничество.

Сараево, 21 октября ху (года),

Услуги консультирования оказаны:

А.М., начальник подразделения _____

СБ, внутренний аудитор _____