



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



ЦЕНТРАЛНА
ЈЕДИНИЦА ЗА
ХАРМОНИЗАЦИЈУ

Лекција 7

ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO

7. ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Припремне активности на успостављању система ФУК
- 2) Одређивање задужења и одговорности свих укључених у процес
- 3) Припрема и доношење акционог плана за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК

Након савладане лекције:

- ✓ Знаћете које припремне активности треба предузети у процесу успостављања система ФУК
- ✓ Разумећете задужења и одговорности свих актера укључених у процес успостављања система ФУК
- ✓ Упознаћете се са неопходним елементима за дефинисање акционог плана за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК

Кључне дефиниције

Руководилац за ФУК је лице одговорно за спровођење, развој и одрживост система ФУК у организацији, за руковођење радном групом за ФУК и за координацију активности на успостављању система ФУК (руководилац КЈС је овом лицу овлашћењем пренео надлежност за успостављање система ФУК).

Радна група за ФУК је састављена углавном од руководиоца свих унутрашњих организационих јединица (или скоро свих) и задужена је за оперативно и организационо успостављање система ФУК.

Акциони план за успостављање система ФУК је свеобухватан план активности за успостављање, праћење и ажурирање система ФУК и обухвата све активности и задатке, рокове за њихову реализацију као и одговорне особе.

ПРИПРЕМНЕ АКТИВНОСТИ НА УСПОСТАВЉАЊУ СИСТЕМА ФУК

Успостављање система финансијског управљања и контроле је сложен и свеобухватан процес који обухвата сет активности и захтева укљученост свих запослених, без обзира на њихов хијерархијски ниво у организацији. Колико ће систем бити одговарајући и како ће функционисати у пракси зависи, не само од руководиоца КЈС већ и од запослених и

руководиоца средњег нивоа на којима је одговорност да у свакодневном раду примењују принципе КОСО оквира који су саставни део тог система.

Како би успостављени систем био одговарајући и креиран према потребама и специфичностима сваког КЈС, неопходно је да процес успостављања буде добро организован. То подразумева предузимање следећих припремних активности на самом почетку процеса успостављања система ФУК:

- 1) Доношење Одлуке о успостављању система финансијског управљања и контроле;
- 2) Именовање руководиоца задуженог за систем ФУК који ће водити процес успостављања и координирати рад Радне групе;
- 3) Оснивање Радне групе која ће се бавити увођењем и развојем система ФУК обзиром да су обим и ниво посла на успостављању система обавеза свих запослених и свих нижих руководиоца и укључују све области и послове КЈС (ово је опционо јер искључиво зависи од величине КЈС);
- 4) Дефинисање акционог плана за успостављање, спровођење и унапређење система ФУК.

Важно је истаћи да за успостављање система ФУК у организацији не може бити одговорна и задужена искључиво организациона јединица за буџет и финансије или руководилац ове јединице, јер је систем ФУК део управљачке одговорности на свим нивоима управљања. Такође, руководилац организационе јединице за буџет и финансије не би требало да буде руководилац за ФУК јер су кључне особе одговорне за систем интерних контрола руководиоци организационих јединица на свим хијерархијским нивоима, а сам систем прожима све области пословања КЈС.

Такође је веома важно јасно разграничити овлашћења, надлежности и задужења у вези организовања активности за успостављање а касније и развој система ФУК. Сама расподела дужности значајно се разликује од организације до организације и њихових подјединица у зависности од фактора као што су величина и организациона структура. Руководилац КЈС може да пренесе део надлежности за успостављање система ФУК на друго лице, а препорука је да лице на које се преноси овлашћење за ове активности буде неко од виших руководиоца из хијерархијске структуре и да поседује добре организационе и комуникационе вештине, довољну флексибилност и агилност да регулише, радно искуство и изражене управљачке способности. Ово лице се у пракси назива **руководилац за ФУК** и одговорно је за координацију свих активности и напора који се улажу у успостављање и одржавање система ФУК. Руководилац за ФУК мора да има лични ауторитет и довољна овлашћења да поступа у име организације са циљем успешне имплементације система ФУК. Уобичајене дужности руководиоца за ФУК могу бити:

- Припрема, доношење и одржавање интерних аката и смерница;
- Утврђивање конкретних циљева;

- Предвођење радне групе за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК коју чине руководиоци кључних функционалних области;
- Оцена планова за процену ризика и прегледи система ФУК, односно вођење рачуна о извршењу ових послова;
- Анализа резултата процене ризика и прегледа постојећих интерних контрола;
- Праћење спровођења и ефективности корективних радњи; и
- Подношење извештаја највишем/вишем руководству организације о напретку и статусу.

Неке од наведених дужности могу се делегирати на оперативни ниво односно радној групи која поступа у складу са упутствима руководиоца за ФУК. **Радна група за ФУК** би требало да буде формирана од руководиоца више управљачке структуре који ће у оквиру својих надлежности бити одговорни за координацију активности везаних за систем ФУК. Састав и величина радне групе искључиво зависе од величине и комплексности организације, а руководиоца за ФУК би требало да буде и руководиоца Радне групе.

Детаљан приказ улога, одговорности и задужења свих запослених у организацији у процесу успостављања, реализације, праћења и ажурирања система ФУК дат је у следећој табели.

Табела 1. Улоге и одговорности свих хијерархијских нивоа КЈС

Организациони ниво	Улоге, одговорности и задужења
Руководилац КЈС	Сходно одредбама Закона о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководиоца КЈС. Руководилац КЈС може пренети надлежност за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК на лице које он овласти, а које је из редова руководиоца из више хијерархијске структуре.
Руководиоци организационих јединица	Руководиоци виших управљачких структура чине радну групу за ФУК. Поред тога, они су у оквиру својих надлежности одговорни за координацију активности везаних за систем ФУК. Сходно томе, крајња одговорност за добар систем ФУК јесте на комплетном руководству сваке организације. Исти руководиоци који су одговорни за свакодневно пословање и одлучивање, одговорни су и за обезбеђивање увођења и ефективности система ФУК. Руководилац сваке организационе јединице треба да буду одговорни за ФУК у својој јединици, а њихове уобичајене дужности укључују:

	<ul style="list-style-type: none"> • Учешће у радној групи за ФУК; • Мотивисање и омогућавање обучености линијских руководиоца за обављање задатака; • Припрема/преглед активности и релевантних циљева контроле; • Организовање и документовање пословних процеса и активности које чине пословне процесе; • Организовање и спровођење процене ризика и успостављених интерних контрола; • Вођење рачуна да значајне слабости интерних контрола буду исправљене; и • Вођење рачуна да све измене и допуне правила, процедура, система, итд. укључују одговарајуће контроле.
<p>Линијски руководиоци</p>	<p>Запослени који су добро упознати са посебним операцијама и који су одговорни за процес управљања морају узети активно учешће у спровођењу, прегледу и унапређењу контрола. Дужности линијских руководиоца везане за ФУК обично укључују:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Успостављање позитивне атмосфере у радном окружењу, која пружа подршку систему ФУК; • Спровођење процене ризика и прегледа постојећих интерних контрола; • Унапређење контрола кад се укаже потреба; • Вођење документације везане за интерну контролу, процену ризика, прегледе успостављених контрола; • Развој система за интерно извештавање; • Утврђивање процеса за документовање; и • Обезбеђивање кадрова.
<p>Остали запослени</p>	<p>Сви запослени у организацији треба да схвате своју улогу у систему ФУК, јер је систем ФУК ефикасан само онда када га спроводе сви запослени. Практично сви запослени припремају податке који се користе у систему ФУК, или обављају друге радње које су неопходне за спровођење интерних контрола. Поред тога, сви запослени треба да проблеме, грешке, неправилности, непоштовање правила и процедура, или друга кршења политика, односно незаконите радње, пријаве вишим нивоима у организацији.</p>

ПРИМЕР

КЈС је припремио све документе потребне за успостављање система ФУК, али није дефинисао конкретна задужења чланова радне групе, није утврдио рокове за извршење појединих активности ни очекиване резултате. То има за последицу да се предвиђене активности не реализују, да се касни са успостављањем система, да се руководилац за ФУК мора сам ангажовати или ослонити на чланове радне групе који сами покажу иницијативу за рад. Јасно и конкретно дефинисана задужења чланова радне групе, рокови и очекивани резултати ће обезбедити ефикасан рад свих чланова радне групе.

Слика 1. Неопходни услови за успешан процес успостављања система ФУК

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА ИМПЛЕМЕНТАЦИЈУ СИСТЕМА ФУК

Припрема и усвајање акционог плана за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК је један од кључних корака у целом процесу будући да се њиме пружа основа за све наредне кораке. Важно је да дефинисани план буде реалан и остварив у очекиваном временском року и уз расположиве ресурсе. Модел акционог плана треба дефинисати на основу потреба сваке организације.

Приликом припреме акционог плана, потребно је узети у обзир следеће:

- **Формат** акционог плана треба да буде прегледан и најбоље је да буде у виду табеле која пружа хронолошки редослед активности које треба спровести, уз навођење одговорног лица, реалних рокова и неопходне документације;
- **Садржај** акционог плана мора да обухвати све активности које су неопходне не само за успостављање, већ и за одржавање и редовно ажурирање система ФУК. Свака активност треба да садржи и низ пратећих задатака, такође уз навођење одговорног лица, реалних рокова и неопходне документације;

Пример акционог плана за успостављање, одржавање и ажурирање система ФУК дат је у **Прилогу 1 – Пример акционог плана за успостављање система ФУК.**

РЕЗИМЕ

Успостављање система ФУК је сложен процес који подразумева низ активности и захтева учешће свих запослених и руководилаца на свим управљачким нивоима. Организовани приступ је кључна ствар за успешно успостављање система ФУК, обзиром да то није посебан систем у оквиру организације, већ је уграђен у све планове и инструменте који обезбеђују разумну увереност у функционисање успостављених контрола. Након доношења потребних одлука којима се покреће процес успостављања система ФУК, приступа се припреми и усвајању акционог плана за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК који ће бити основа за све наредне кораке.

ПРИЛОГ 1 – ПРИМЕР АКЦИОНОГ ПЛАНА ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

Рб.	Кораци за увођење и развој система ФУК	Активности	Одговорна особа	2019.			2020.			Датум завршетка	Резултати
				квартал			квартал				
				II	III	IV	I	II	III		
1.	Дефинисање стратешких и кључних пословних циљева	Дефинисати стратешке циљеве	ФУК руководилац	X						30.04.2019.	Дефинисани стратешки циљеве
		Дефинисати конкретне пословне циљеве који представљају жељене резултате	ФУК руководилац	X						30.04.2019.	Конкретизовани пословни циљеве за сваку пословну активност
2.	Сегментација / приказ пословних процеса	Идентификација и дефинисање свих пословних процеса на обрасцу 1	ФУК руководилац и радна група		X					31.07.2019.	Попис пословних процеса
		Опис свих активности у оквиру пословних процеса									
		Груписање пословних процеса – сегментација организације									
3.	Опис и дијаграм пословних процеса	Сагледати списак пословних процеса и њихову повезаност – образац 2	ФУК руководилац и радна група			X	X		30.10.2019.	Опис пословних процеса и попис процедура	

	процеса и процедура	Израдити дијаграм процедура – образац 3								28.02.2020.	Опис и дијаграм процедура	
4.	Процена и управљање ризицима	Идентификовати све ризике везане за сваки од циљева	ФУК руководилац и радна група	X			X	X		31.05.2020.	Израђен Регистар ризика	
		Дефинисати утицај и вероватноћу ризика да се задати циљ неће остварити										Израђена Стратегија управљања ризицима
		Рангирати ризике у односу на вероватноћу и утицај										
		Анализирати толерантност организације на ризике										
		Оценити постојање и адекватност контрола у организационим јединицама										
		Препоручити накнадне активности и пратити њихово спровођење										
		Израда Стратегије управљања ризицима и Регистра ризика										
5.	Корективне активности	Извршити анализу спроведених контрола	ФУК руководилац и радна група						X	31.07.2020.	Извештај о извршеној анализи спроведених контрола	

		Извршити анализу постојећих и очекиваних контрола	ФУК руководилац и радна група						X		Израђен Акциони план за корективне радње Извештај о интерним контролама
		Припремити акциони план за корективне радње	ФУК руководилац и радна група						X		
		Сачинити сумарни извештај о интерним контролама	ФУК руководилац и радна група						X		
		Успоставити стандарде извештавања ЦЈХ	ФУК руководилац						X		
6.	Извештавање о финансијском управљању и контроли	Ускладити са радном групом упитник који укључује пет међусобно повезаних компоненти система интерне контроле	ФУК руководилац и радна група						X	30.09.2020.	Извештај о извршеној самопроцени интерних контрола
		Стални преглед – годишње самооцењивање спроводити са циљем да се процени остварени напредак и ефикасност у спровођењу интерне контроле	ФУК руководилац и радна група								