



НАЦИОНАЛНА АКАДЕМИЈА
ЗА ЈАВНУ УПРАВУ



ЦЕНТРАЛНА
ЈЕДИНИЦА ЗА
ХАРМОНИЗАЦИЈУ

Лекција 12

ДАЉИ РАЗВОЈ И УНАПРЕЂЕЊЕ 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

12. ДАЉИ РАЗВОЈ И УНАПРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА ФУК

Увод

У овој лекцији се обрађују:

- 1) Праћење спровођења пословних активности
- 2) Побољшање процедура
- 3) Ажурирање пословних процеса
- 4) Извештавање о систему ФУК

Након савладане лекције:

- ✓ Знаћете које активности је потребно предузети у циљу ажурирања и унапређења постојећег система ФУК

Кључне дефиниције

Самопроцена је свеобухватан поступак процене који се спроводи како би се утврдило тренутно стање и адекватност система ФУК. Спроводи се периодично (најчешће годишње) попуњавањем *Годишњег извештаја о систему ФУК* (Упитник о самооцењивању контроле) који се сваке године подноси Министарству финансија. Самопроцена даје преглед стања у области система ФУК и представља добар алат за идентификовање недостатака, креирање корективних мера и унапређење постојећег система. У том смислу је и треба схватити као помоћ за даљи развој система ФУК а не само као пуку обавезу извештавања према Министарству финансија.

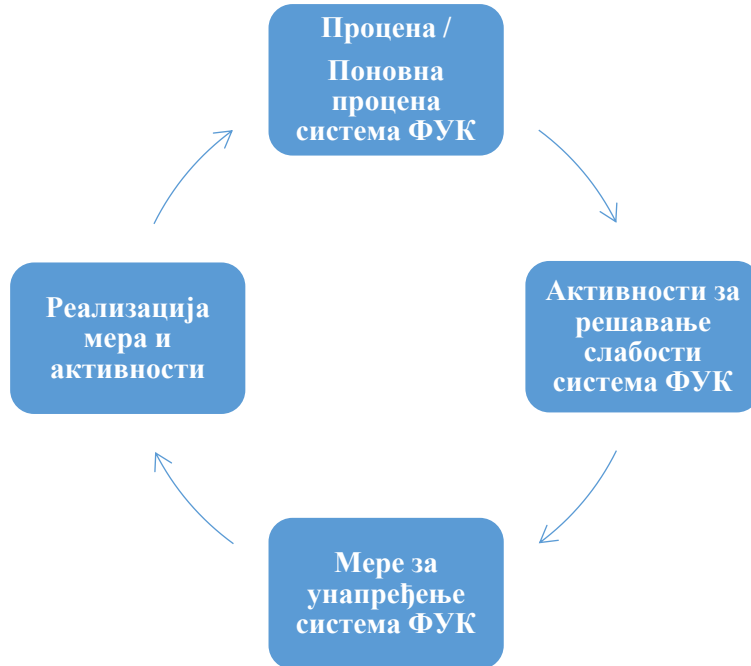
ПРАЋЕЊЕ, УНАПРЕЂЕЊЕ И АЖУРИРАЊЕ СИСТЕМА ФУК

Развој система ФУК је континуиран процес. Наиме, једном успостављен систем ФУК мора се стално пратити како би се проценило његово функционисање, адекватност, ефективност и делотворност. Праћење и процена система ФУК подразумева да је успостављен систем добро документован како би се омогућило идентификовање његових слабости, посебно у делу интерних контрола, утврдиле мере потребне за превазилажење тих слабости и евентуалних недостатака, дефинисале и реализовале корективне мере и активности, што представља полазну основу за планирање и унапређење система ФУК.

Планирање активности за даљи развој и унапређење система ФУК обухвата следеће кораке:

- 1) Процену система ФУК путем различитих облика праћења, самопроцене и интерне ревизије, и налаза и препорука екстерне ревизије;
- 2) Утврђивање активности за решавање уочених слабости недостатака;

- 3) Утврђивање мера за даља унапређења и побољшања система ФУК које нужно не значе постојање слабости у систему;
- 4) Реализацију активности за решавање слабости и мера за унапређења система ФУК;
- 5) Поновну процену система ФУК и поновно спровођење свих осталих корака.



Слика 1. Циклус планирања активности за успостављање и развој система ФУК

Процена система ФУК најчешће се врши самопроценом и интерном ревизијом, али је неопходно и континуирано праћење активности које запослени предузимају у обављању дужности. Ово **континуирано праћење** укључује редовне активности управљања и надгледања и друге активности које запослени предузимају у обављању дужности, као и спровођење мера за решавање уочених слабости и потешкоћа на нивоу појединих активности, поступака и процеса.

Сваки запослени има одређену одговорност у смислу континуираног праћења, а њихови задаци и одговорности би требало да буду дефинисани у оквиру описа радног места. Праћење обављају запослени и руководиоци на свим нивоима у оквиру свог подручја рада у зависности од одговорности коју имају, тако да је одговорност за унапређење система ФУК пре свега на руководиоцу КЈС, али и свим запосленима, конкретно:

- **Улога запослених** је најважнија у праћењу спровођења њихових сопствених активности како би се реализовале на прописан начин. Сами запослени могу открити грешке и недостатке и сами их исправити пре него се проследи вишем хијерархијском нивоу. Поред тога, обзиром да они обављају већи део оперативних послова имају највише могућност да открију могуће проблеме и неправилности у постојећим процесима и контролним активностима, те је њихова улога да пријаве све уочене неправилности

(корисне могу бити Смернице за управљање неправилностима Министарства финансија¹), слабости, ризике и предложе адекватне мере за унапређење.

- **Улога руководиоца на средњем хијерархијском нивоу (руководиоци организационих јединица)** је да континуирано прате и сагледавају функционисање и адекватност контрола за организациону јединицу за коју су надлежни, као и да ли се квалитетно надзиру одређена подручја пословања. Они су одговорни да осигурају да запослени обављају послове и одговорности које су им додељене, да контролне активности функционишу, да организациона јединица остварује своје циљеве и да је контролно окружење адекватно, да постоји отворена и адекватна комуникација, да су ризици идентификовани и адекватно решени, али и да информишу и едукују своје запослене о контролним активностима и да их мотивишу да извештавају о уоченим слабостима и неправилностима.
- **Улога руководиоца вишег хијерархијског нивоа (извршни руководиоци)** је да прате остваривање циљева организације, постојање ризика и прилика у интерном и екстерном окружењу који могу указати на потребу за променама у плановима организације, да обезбеде реализацију одговарајућих радњи и мера у зависности од резултата праћења и процене, да креирају акциони план за отклањање слабости и недостатака који садржи корективне радње и мере и да осигурају његову реализацију.

За разлику од овог сталног праћења, **самопроцена** се углавном спроводи на годишњем нивоу и представља свеобухватнији приступ процени система ФУК у целини, односно његовим кључним подручјима. Самопроценом се утврђује тренутно стање финансијског управљања и контроле у организацији и има за циљ преглед система како би се утврдило постоји ли адекватан систем ФУК са правилима и процедурама које ће осигурати да се пословање одвија правилно, етично, економично, ефикасно и ефективно. Самопроцена система ФУК се спроводи попуњавањем упитника за годишњи извештај о финансијском управљању и контроли који је дат у форми обрасца Централне јединице за хармонизацију Министарства финансије Републике Србије.

Улога **интерне ревизије** у оцени адекватности и ефективности система ФУК је врло важна јер у великој мери пружа допринос сталном унапређењу система. Наиме, интерна ревизија има кључну улогу у пружању уверења о ефикасном функционисању система интерне контроле организације. Интерни ревизори учествују у процесу праћења система ФУК, а њихове оцене, препоруке и извештаји спровode се континуирано током целе године и пружају руководству додатну гаранцију о адекватности успостављеног система. Њихове редовне активности ревизије, периодичног праћења усклађености са интерним контролним процедурама и прописима, процене ризика и управљању, интерним контролама и структури активности, програма и пројеката, омогућавају им да дају мишљење и препоруке у циљу развоја система интерне контроле и превенције слабости и потенцијалних ризика.

¹ <https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/finansijsko-upravljanje-i-kontrola/>

ИЗВЕШТАВАЊЕ О СИСТЕМУ ФУК

Процес праћења и анализе система ФУК требало би да резултира извештајем за руководство који се редовно припрема и годишњим извештајем о систему ФУК за оцену система ФУК који спроводи више руководство организације.

Свака организација би требало да успостави систем за **интерно извештавање** и накнадне активности праћења како би се пратио напредак остварен у различитим задацима који чине процес оцене и побољшања. Као минимум требало би пратити следеће области:

- Области у којима не постоје контроле или постоје неадекватни контролни механизми;
- Области са контролама које не функционишу адекватно и које је неопходно побољшати;
- Области у којима постоји вишак контрола, тј. у којима су контроле неефикасне јер су претеране и ометају послове;
- Планове и распореде за решавање идентификованих проблема.

Поред тога, систем извештавања треба да обухвати и законске обавезе и захтеве, као што је годишње извештавање о оствареном напретку, али и информације везане за резултате провера, тестирања и корективних радњи система ФУК. Такође, руководству мора бити доступна и документација везана за процене ризика, прегледе успостављених контрола, тестирање и накнадне активности (праћења). Врсту и количину документације, као и метод њеног вођења су питања која дефинише сама организација у складу са својим потребама. Као минимум, документација треба да указује на лица која су била укључена у процену, преглед или накнадне активности, кључне факторе који су узети у обзир, методе оцењивања и изведене закључке.

Поред интерних извештаја, важан је и **годишњи извештај о спровођењу финансијског управљања и контроле** који у складу са законом припремају сви КЈС и достављају га Централној јединици за хармонизацију Министарства финансија. Овај извештај рефлектује структуру и функционисање система ФУК, као и корективне мере предузете са циљем да се ојача систем финансијског управљања и контроле. Годишњи извештај о систему финансијског управљања и контроле подноси се у форми, року и у складу са упутствима које прописује ова ЦЈХ.

И редовни и годишњи извештаји о систему ФУК треба да се припремају у стандардној форми и утврђеним роковима, разматрају са радном групом за ФУК и одговорним лицима, а потом и да се усвајају на одговарајућем нивоу у организацији.

ПРИМЕР:

Праћење функционисања и ажурирање процедура код КЈС обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви КЈС остварити на правилан, економичан, ефикасан и ефективан начин. То значи да руководство периодично врши преглед контролних активности да би утврдило да ли су оне и даље релевантне и да ли их треба ажурирати. Ажурирање процедуре може иницирати руководилац (који је у складу са законском регулативом одговоран за ажурирање) или лице које он овласти, а могу и линијски руководиоци и запослени који су учили користи од побољшања у току оперативних активности. Ажурирање се може вршити када настану организационе промене, када запослени и руководство уоче могућност за побољшање пословне активности, по препорукама интерне ревизије, у складу са новим смерницама рада и слично. Ажурирање се врши унапређењем успостављених процедура и није ограничен број ажурираних верзија документације која прати предметну процедуру.

Слика 2. Ажурирање процедура у оквиру система ФУК

РЕЗИМЕ

Развој система ФУК је континуиран процес. Једном успостављен систем ФУК мора се стално пратити како би се проценило његово функционисање, адекватност, ефикасност и делотворност. Систем ФУК се најчешће оцењује путем самопроцене и интерне ревизије, али је неопходно и континуирано праћење активности које запослени предузимају у обављању својих дужности. Одговорност за унапређење система ФУК је на руководиоцу КЈС, али сви запослени имају одређену улогу и одговорност како за успостављање, тако и за даље унапређење система.