



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



## Лекција 12

# ДАЉИ РАЗВОЈ И УНАПРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА

## ФУК

## 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

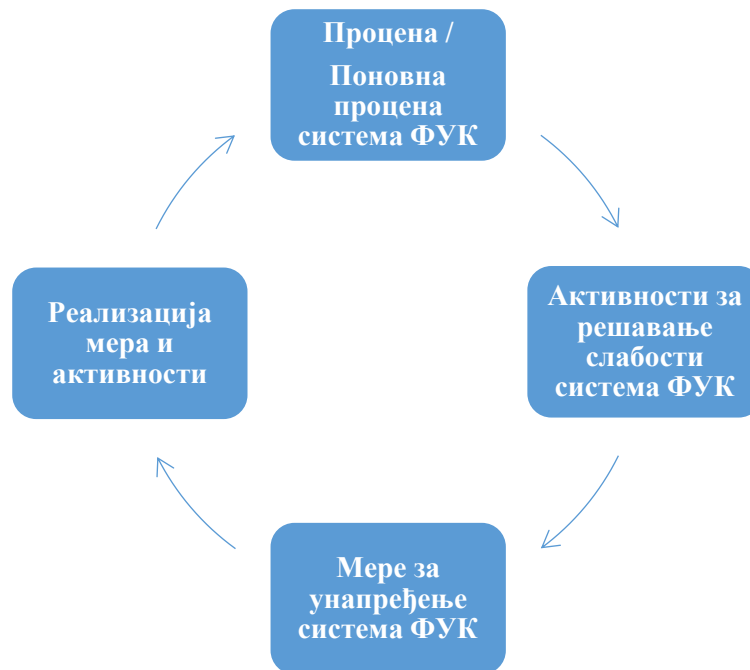
**Самопроцена** је свеобухватан поступак процене који се спроводи како би се утврдило тренутно стање и адекватност система ФУК.

## 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, утврдило 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 финансија<sup>1</sup>), слабости, ризике и предложе адекватне мере за унапређење.

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

- **Улога руководиоца на средњем хијерархијском нивоу (руководиоци организационих делова)** је да континуирано прате и сагледавају функционисање и адекватност контрола за организациони део за који 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 организациони део 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 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.

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.

## ИЗВЕШТАВАЊЕ О СИСТЕМУ ФУК

Процес праћења и анализе система ФУК требало би да резултира извештајем за руководство.

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 (ЦЈХ) Министарства финансија. Овај извештај (Упитник о самооцењивању контроле) се користи и за претходно поменуто самооцењивање, 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 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.

Праћење функционисања и ажурирање процедура у организацији обезбеђује уверавање у разумној мери да ће се циљеви 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 уочили 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.

#### **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 организације, али сви запослени имају одређену улогу и одговорност како за успостављање, тако и за даље унапређење система.