



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



RELOF 2
REFORMA LOKALNIH FINANSIJA
LOCAL FINANCE REFORM

Лекција 7

ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

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 (директор школе је овом лицу овлашћењем пренео надлежност за успостављање система ФУК).

Радна група за ФУК је састављена углавном од руководиоца свих сектора/служби (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 ФУК 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 директора школе 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 сваке школе, 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 (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 Служба за финансије и рачуноводство или руководиоца ове службе, јер је систем ФУК део управљачке одговорности на свим нивоима управљања. Такође, руководиоца Службе за финансије и рачуноводство не би требало да буде руководиоца за ФУК јер су кључне особе одговорне за систем интерних контрола руководиоци организационих делова на свим хијерархијским нивоима, а сам систем прожима све области пословања организације.

Такође је веома важно јасно разграничити овлашћења, надлежности и задужења у вези са организовањем 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. Директор школе 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 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 организационих делова 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
Директор школе	Сходно одредбама Закона о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководиоца КЈС, односно директор школе. Директор 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 делова	Руководиоци организационих делова 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 сваког организационог дела је одговоран за ФУК, а његове уобичајене дужности укључују: <ul style="list-style-type: none"> • Учешће у радној групи за ФУК;

	<ul style="list-style-type: none"> • Припрема/преглед активности и релевантних циљева контроле; • Организовање и документовање пословних процеса и активности које чине пословне процесе; • 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.
Остали запослени	<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>

Школа је припремила све документе потребне за успостављање система ФУК, али није дефинисала конкретна задужења чланова радне групе, није утврдила 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 руководиоца 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.

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

<i>АКТИВНОСТ</i>	<i>РОК</i>	<i>ОДГОВОРНО ЛИЦЕ</i>
1.1: Доношење одлука о успостављању система ФУК (Решење о именовању руководиоца и радне групе за систем ФУК)	31.10.2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Директор
1.2: Доношење акционог плана за успостављање система ФУК	30.11.2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Радна група за ФУК
1.3: Обука чланова радне групе и других запослених за успостављање система ФУК	30.11.2021.	<ul style="list-style-type: none"> • Руководилац за успостављање система ФУК
1.4: Израда Листе пословних процеса (Образац 1)	31.01.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Сви запослени • Радна група за ФУК
1.5: Израда Мапа пословних процеса (Образац 2)	31.03.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Сви запослени • Радна група за ФУК
1.6: Израда документације о систему ФУК - Опис процедура (Образац 3)	31.05.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Сви запослени • Радна група за ФУК
1.7: Израда Стратегије управљања ризицима	31.07.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Радна група за ФУК
1.8: Израда јединственог Регистра ризика	31.07.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Сви запослени • Радна група за ФУК
1.9: Усвајање документационе основе система ФУК и Стратегије управљања ризицима са Регистром ризика и	31.08.2022.	<ul style="list-style-type: none"> • Директор