



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

II Параграфов форум о значају, перспективама и новинама у развоју финансијског управљања и контроле у јавном сектору Републике Српске

Мр Соња Топрек
април 2026.



МЕЂУНАРОДНА ОБАВЕЗА – ПРОЦЕС ЕВРОПСКИХ ИНТЕГРАЦИЈА



Финансијско управљање и контрола је систем интерних контрола који утврђује и за који је одговоран руководилац субјекта, а којим се, управљајући ризицима, обезбјеђује разумна увјереност да ће се у остваривању циљева субјекта, буџетска и друга средства користити законито, економично, ефикасно и ефективно.



ЗАКОНОДАВНИ И МЕТОДОЛОШКИ ОКВИР ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ ФУК-а У РЕПУБЛИЦИ СРПСКОЈ



- Стратегија развоја система интерних финансијских контрола у јавно сектору Републике Српске 2021 – 2025;
- Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске;
- Правилник о садржају извјештаја и начину извјештавања о систему финансијског управљања и контроле;
- Упутство о начину и поступку успостављања и спровођења система финансијског управљања и контроле;
- Приручник за успостављање и развој финансијског управљања и контроле;
- Смјернице за управљање ризицима у субјектима јавног сектора Републике Српске;
- Стандарди интерне контроле у субјектима јавног сектора Републике Српске.



ИЗМЈЕНЕ И ДОПУНЕ ЗАКОНА О СИСТЕМУ ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

Када и шта нам доноси?

- Прецизирање појма јавног сектора;
- Позивање на „општеприхваћене стандарде интерне ревизије“;
- Стратегија управљања ризицима;
- Дефинисање одговорности и улога за успостављање и развој ФУК-а (улога руководиоца унутрашњих организационих јединица и ФУК координатора);
- Укидање обавезе полугодишњег извјештавања за ФУК и регулисање начина достављања пратеће документације;





ИЗМЈЕНЕ И ДОПУНЕ ЗАКОНА О СИСТЕМУ ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

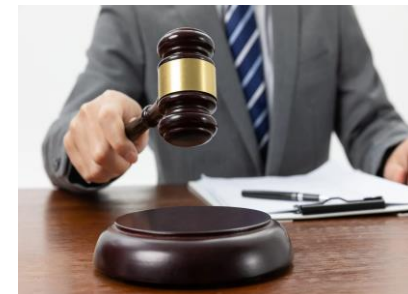
- Измјена критеријума за оснивање јединица интерне ревизије;
- Обавезивање одјељења за интерну ревизију у јавним предузећима да у свом раду примјењују сва акта која уређују област интерне ревизије у јавном сектору Републике Српске;
- Укидање надлежност јединица за интерну ревизију субјекта првог нивоа у погледу надзора и координације активности јединица за интерну ревизију субјекта другог нивоа;
- Наглашавање независности у раду интерних ревизора;





ИЗМЈЕНЕ И ДОПУНЕ ЗАКОНА О СИСТЕМУ ИНТЕРНИХ ФИНАНСИЈСКИХ КОНТРОЛА У ЈАВНОМ СЕКТОРУ

- Прописивање свеобухватног поштовања правног и професионалног оквира који регулише област интерне ревизије у јавном сектору;
- Укидање обавезе извјештавања јединица за интерну ревизију субјекта другог нивоа према јединицама интерне ревизије првог нивоа;
- Укидање обавезе полугодишњег извјештавања за интерну ревизију;
- Измјена критеријума за обављање послова интерне ревизије у јавном сектору.





УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛЕГИРАЊЕ

- Појам управљачке одговорности
- Суштина концепта управљачке одговорности:
 - **Децентрализација:** Руководилац не треба и не може сам да доноси све одлуке и потписује сву документацију
 - **Задржавање контроле:** Управљачка одговорност значи задржавање надзора над системом без директног контролисања сваког детаља
 - **Крајња одговорност:** Руководилац субјекта остаје прва и посљедња карика у ланцу одговорности



**Највећи ризик –
претјерана
концентрација
моћи**



УПРАВЉАЧКА ОДГОВОРНОСТ И ДЕЛЕГИРАЊЕ

- Како се правилно преносе овлашћења?
- Писана форма: Пренос мора бити формалан, са јасним описом послова и задатака
- Троугао одговорности: Свако делегирање мора укључити три повезана елемента
 - Надлежност: Право на доношење одлука о ресурсима.
 - Овлашћење: Обавеза извршења задатка.
 - Одговорност: Обавеза извјештавања о резултатима.
- Шта руководилац добија делегирањем?
- Већа ефикасност: Ослобађање од административних послова ради фокуса на стратешке циљеве и политике
- Бољи надзор: Кроз успостављене линије извјештавања и јасне индикаторе успешности





ФУК ЗАШТО?

УНАПРЈЕЂЕНО УПРАВЉАЊЕ ЈАВНИМ СРЕДСТВИМА

- Прецизније планирање буџета и боље праћење потрошње
- Смањена вјероватноћа прекорачења буџета и ненамјенског трошења



СМАЊЕЊЕ РИЗИКА ОД КОРУПЦИЈЕ И ПРЕВАРА

- Интерна контрола омогућава откривање и спрјечавање злоупотреба, превара и сукоба интереса
- Јасне процедуре и подјела одговорности смањују простор за манипулације

ВЕЋА ПРАВНА СИГУРНОСТ И УСКЛАЂЕНОСТ СА ПРОПИСИМА

- Интерни контролни механизми обезбјеђују усклађеност са законима, правилницима и стандардима.
- Смањује се ризик од правних спорова и казни



ФУК ЗАШТО?



ПОВЕЋАЊЕ ПОВЈЕРЕЊА ГРАЂАНА У ИНСТИТУЦИЈЕ

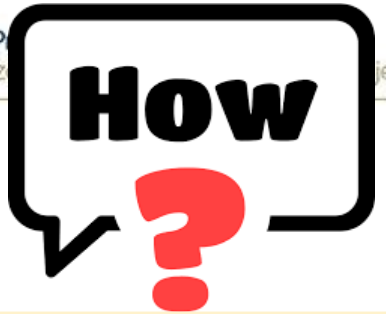
- Већа транспарентност и одговорност доприносе већем повјерењу јавности и међународних партнера
- Олакшан приступ донаторским средствима и фондовима ЕУ који захтијевају функционалне контроле

УНАПРЈЕЂЕЊЕ ЕФИКАСНОСТИ И ЕФЕКТИВНОСТИ РАДА

- Боље организовани процеси, мањи број грешака, понављања и кашњења
- Бржа реализација пројеката и пружање јавних услуга
- Благовремено уочавање слабости и проактивно доношење одлука

БОЉА ПРИПРЕМЉЕНОСТ ЗА ЕКСТЕРНУ РЕВИЗИЈУ

- Када су интерне контроле снажне, налази екстерних ревизора су позитивнији, а корективне мјере се лакше спроводе
- Тако се јача институционална репутација



ФУК КАКО?

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Шта све обухвата ФУК у организацији?

- Сви финансијски и нефинансијски процеси и активности;
- Све организационе јединице, на свим нивоима субјекта;
- Сва средства субјекта, укључујући и средства добијена из других извора.

Јачање капацитета интерне ревизије

Да ли је ФУК потпуно нови систем или не?

Развој свијести највишег руководства

Формални предуслови – додјељивање обавеза

Процесно организовање



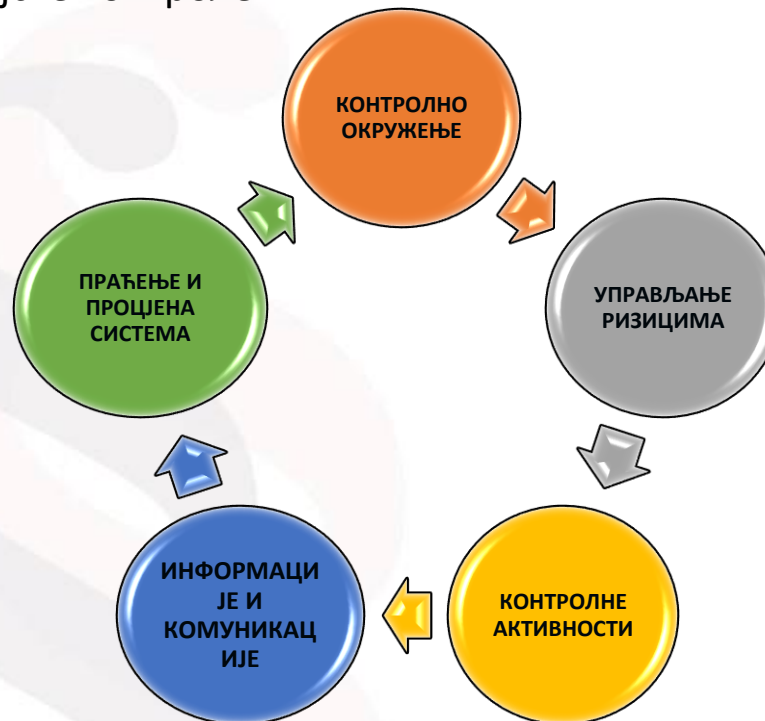
УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ ФУК-а





COSO OKVIR

- Za uspostavljanje finansijskog upravljanja i kontrole primjenjuje se COSO model u kome su sadržani međunarodno prihvaćeni elementi koji su ugrađeni i u standarde interne finansijske kontrole.





COSO OKVIP

• Контролно окружење обухвата:

- лични и професионални интегритет и етичке вриједности руководства и свих запослених,
- руковођење и начин управљања,
- одређивање мисија и циљева,
- организациону структуру, успостављање подјеле одговорности и овлашћења, хијерархију и јасна правила, обавезе и права и нивое извјештавања,
- политике и праксу управљања људским ресурсима,
- компетентност запослених.

КОНТРОЛНО
ОКРУЖЕЊЕ

Структура,
интегритет,
руковођење,
мисија, визија,
циљеви,
компетентност



ЗАДАТАК – СНАГА ПРИМЈЕРА

Прегледом евиденције је утврђено да Петар редовно касни на посао. Петар је иначе син утицајног функционера.

Група А - Слаб интегритет:

Руководилац каже: „Петар је наш, зажмирите на то. Правилник о дисциплинској одговорности важи за остале, али за њега не морамо баш строго.“

Задатак: Које су посљедице овог става на понашање и морал осталих запослених.

Група Б - Формализам без суштине:

Руководилац каже: „Напишите му опомену, само да имамо покриће за ревизију ако икад дођу. Немојте му ништа говорити, нећемо се замјерати.“

Задатак: Како ће се ово одразити на поштовање осталих процедура у организацији?

Група В - Јако контролно окружење:

Руководилац каже: „Правилник важи за све једнако. Покрените дисциплински поступак како је прописано. Мој интегритет и интегритет ове организације су изнад личних веза.“

Задатак: Какву поруку ово шаље новозапосленим радницима?



ЗАДАТАК – СНАГА ПРИМЈЕРА: ЗАКЉУЧЦИ

- **Интегритет и етичке вриједности:** Ако руководилац крши једно правило он даје дозволу запосленима да крше и друга правила (нпр. јавне набавке, плаћања исл.).
- **Руковођење и начин управљања:** Контролно окружење није „папир на зиду“ - форма, већ начин на који руководилац доноси тешке одлуке.
- **Компетентност:** Када се правила не поштују, стручни људи одлазе, а остају они који се ослањају на везе — чиме се урушава цијели систем.



COSO OKVIR

- **Управљање ризицима** обухвата идентификовање, процјену и контролу над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати негативан ефекат на остварење циљева субјекта, са задатком да пружи разумно увјеравање да ће циљеви бити остварени.



Шта угрожава
остваривање
циљева
организације?



COSO ОКВИР

- **Контролне активности** обухватају писање политика и процедуре и њихову примјену, успостављене да пруже разумно увјеравање да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво
- Категорије контролних активности:
 - Превентивне (ex ante) – спријечити
 - Текуће (on going) – примијетити и реаговати „у ходу“
 - Детективне (ex post) – открити, исправити



Шта нам
помаже да
све
функционише
неометано?

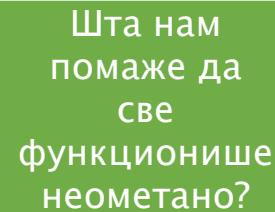


COSO OKVIP

- **Контролне активности**
- **Превентивне (ex ante) – спријечити**
 - Двоструки потпис, принцип четири ока, провјера расположивости буџетских средстава, контрола приступа, упутства за рад и обука запослених...
- **Текуће (on going) – примијетити и реаговати „у ходу“**
 - Надзор над извођењем радова, аутоматске валидације у софтверу, праћење реализације вишегодишњих уговора...
- **Детективне (ex post) – открити, исправити**
 - Контрола на лицу мјеста, анализа извјештаја, попис имовине и обавеза, инспекцијски надзор



КОНТРОЛНЕ
АКТИВНОСТИ



Шта нам
помаже да
све
функционише
неометано?



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ЗАДАТАК

- У процесу – Канцеларијско пословање осмислите:
- превентиве
- текуће и
- детективне контроле!





ЗАДАТАК - РЈЕШЕЊЕ

- **Превентивна:** Ограничен приступ печатима и штамбиљима (само овлашћена лица на писарници имају приступ службеним печатним средствима како би се спријечила злоупотреба или фалсификовање датума пријема), додјела овлашћења у софтверу (ИТ систем онемогућава референтима да бришу или мијењају податке у протоколу након што су једном унесени).
- **Текућа:** Пренос предмета из писарнице у организационе јединице врши се искључиво путем интерне доставне књиге у коју се обрађивач мора потписати. Тиме се у сваком моменту зна код кога се предмет налази (ревизорски траг).
- **Детективна:** Годишња инвентура архиве (комисија врши физички преглед архивских депоа како би утврдила да ли су сви предмети који су у књигама означени као „а/а“).

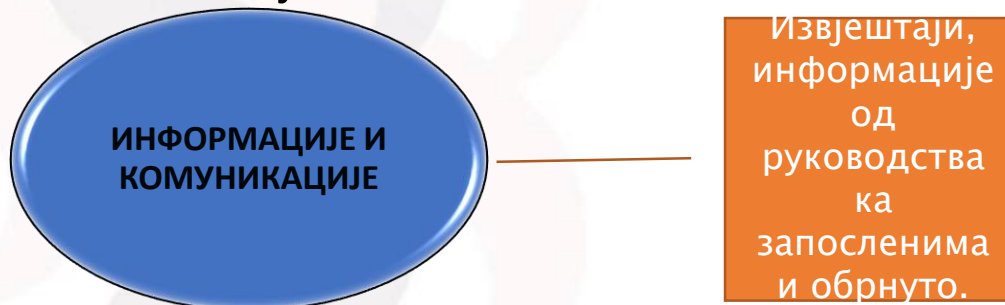




COSO ОКВИР

• Информације и комуникација чине:

- Комуникација – размјена корисних информација међу актерима
- Релевантне, тачне, благовремене информације,
- Ефективно комуницирање, хоризонтално и вертикално,
- Пренос информација – усмено, електронски, писмено,
- Коришћење документације, биљежење, израда, помјерање, употреба и архивирање документације,
- Успостављање ефективног, благовременог и поузданог система извјештавања.



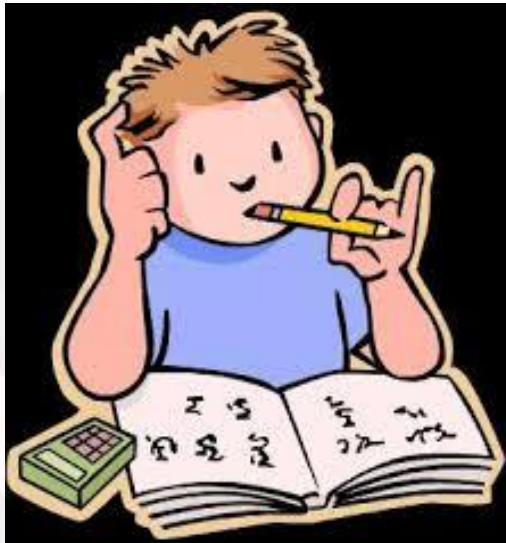


Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs



ЗАДАТАК

Министар – замјеник министра - секретар – службеник за информисање



МИНИСТАР ЈЕ РЕКАО:


- Сутра у 10 сати на небу ће бити видљива Халејева комета. То је феномен који се дешава једном у 76 година. Нека се сви службеници окупе испред зграде министарства са заштитним шљемовима. Ја ћу им објаснити овај научни феномен. Ако буде падала киша, нећемо моћи ништа видјети, па нека сви пријеђу у велику салу да гледају документарни филм о томе.





COSO OKVIP

- **Праћење и процјена система** обухвата увођење система за надгледање финансијског управљања и контроле процјеном адекватности и његовог функционисања.
- Праћење и процјена система се обавља текућим увидом, самопроцјењивањем и интерном ревизијом и одговорност је руководиоца субјекта.



ПРАЋЕЊЕ И
ПРОЦЈЕНА
СИСТЕМА

Текући увид,
самопроцјена
, интерна
ревизија



КАКО ФУНКЦИОНИШУ ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ У МОЈОЈ ОРГАНИЗАЦИЈИ?

Оцјена квалитета информација и комуникација (COSO)

Попуните чек-листу тако што ћете за сваку ставку заокружити **ДА** или **НЕ**.
Будите искрени – ово је алат за унапређење, а не за инспекцију.

Р.б.	Питање за самопроцјену	Оцјена
1.	Да ли су ми јасно комуницирани оперативни циљеви мог одјељења за ову годину?	ДА / НЕ
2.	Да ли постоје писане процедуре (упутства) за кључне послове које обављам?	ДА / НЕ
3.	Да ли добијам информације које су ми потребне за рад на вријеме (без кашњења)?	ДА / НЕ
4.	Да ли су информације које добијам из других одјељења тачне и потпуне?	ДА / НЕ
5.	Постоји ли дефинисан начин како да пријавим уочену грешку или ризик свом претпостављеном?	ДА / НЕ
6.	Да ли редовно одржавамо састанке на којима размјењујемо битна сазнања о послу?	ДА / НЕ
7.	Да ли ми је омогућен приступ софтверима/базама података неопходним за мој опис посла?	ДА / НЕ
8.	Да ли су усмена наређења руководиоца касније потврђена кроз писани траг (е-маил, акт)?	ДА / НЕ
9.	Да ли информације о пројенама прописа стижу до мене прије него што почнем да их примјењујем?	ДА / НЕ
10.	Да ли постоји повратна информација од руководства о томе колико је мој рад успјешан?	ДА / НЕ

Анализа резултата:

- **7–10 одговора "ДА":** систем комуникације је на високом нивоу. Ризик од грешке због неинформисаности је низак.
- **4–6 одговора "ДА":** постоје озбиљни прекиди у комуникацији. Потребно је хитно дефинисати канале размјене информација.
- **0–3 одговора "ДА":** систем је "затворен". Информације се задржавају код појединаца, што је огроман ризик за реализацију циљева.



ПРОЦЕСНА ОРГАНИЗАЦИЈА

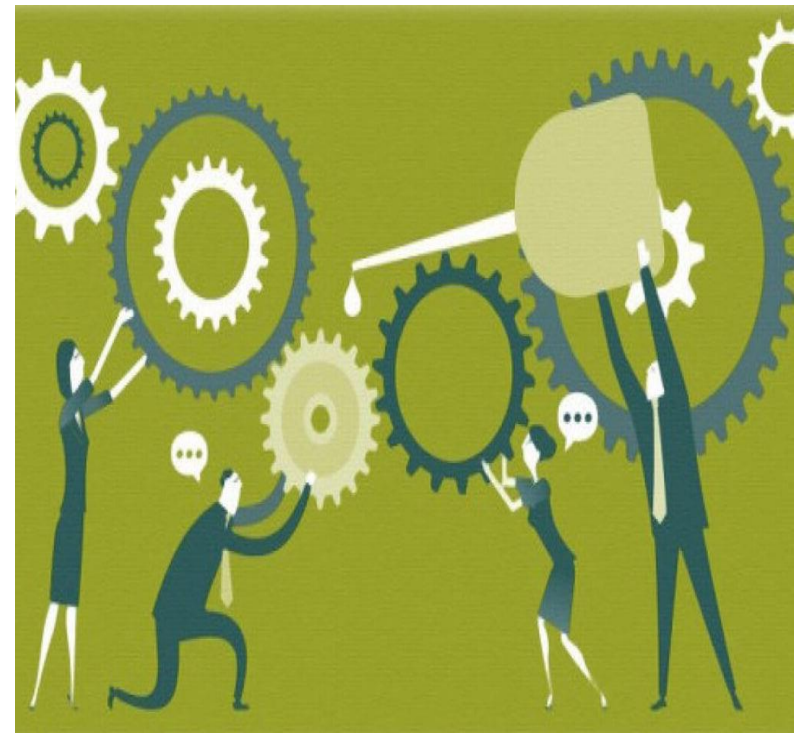
- Правилно посложена процесна организација – услов развоја квалитетног система интерних контрола;
- Циљ – попис пословних процеса у цијелом субјекту који ће бити предмет процјене ризика;
- Мапирање пословних процеса – визуелни приказ свих корака у процесу од почетка до краја;
- Омогућава разумијевање процеса и придржавање његовог правилног провођења.





СВРХА МАПИРАЊА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

- Побољшање остваривања циљева и стратегија;
- Контрола законитости пословања;
- Основа за управљање ризицима;
- Сагледавање међусобне повезаности организационих јединица и других организација;
- Уочавање слабости и унапрјеђење процеса;
- Цјеложивотни ток знања;
- Ажурирање застарјелих интерних правила и процедура.





ИЗВОРИ ЗА ПОПИС И ОПИС ПРОЦЕСА

- Организационе шеме;
- Правилник о организацији и систематизацији;
- Интервјуисање запослених, преглед постојећих процедура и дијаграма тока, друга документација о систему;
- Руководиоци организационих јединица најкомпетентнији за израду описа пословних процеса;





ПРОЦЕСНА ОРГАНИЗАЦИЈА

- Мандат субјекта претворен у јасне циљеве
- Мандат – оно што морате радити по закону
- Циљеви – оно што се планира постићи у одређеном периоду
- **Стратешки циљеви:** Изводе се из стратегије
- **Оперативни циљеви:** Свака организациона јединица дефинише своје специфичне циљеве који подупиру стратешке
- Да би циљ био употребљив за ФУК и мапирање процеса, он мора бити:
 - S (Specific) – Специфичан: Јасно дефинише шта се жели постићи.
 - M (Measurable) – Мјерљив: Садржи показатеље успјеха
 - A (Achievable) – Достижан: Реалан у односу на буџет и број запослених.
 - R (Relevant) – Релевантан: У складу са законским мандатом ЈЛС.
 - T (Time-bound) – Временски орочен: Има јасан рок извршења.



ПРОЦЕСНА ОРГАНИЗАЦИЈА

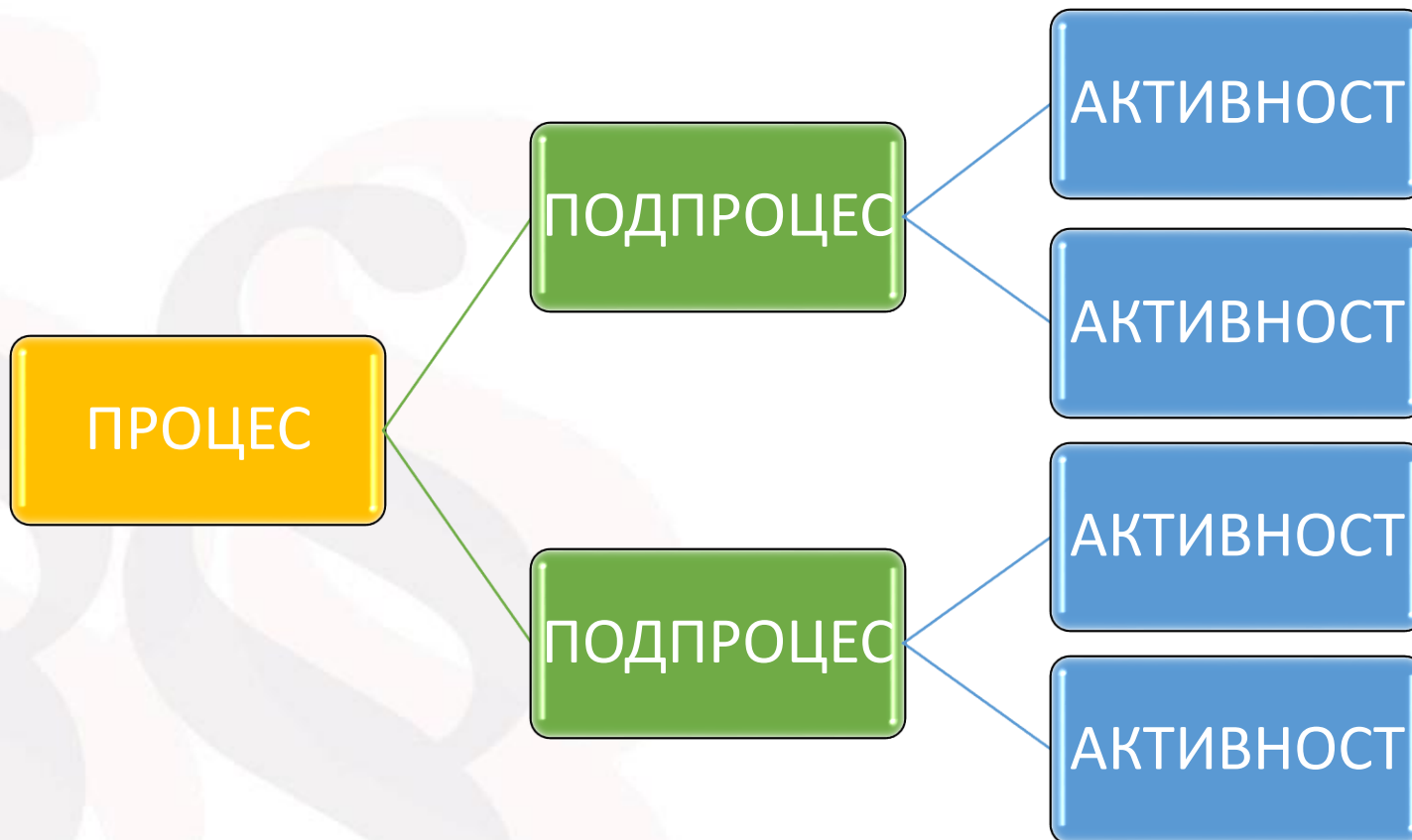
- Сваки **процес** који је дио мапе пословних процеса мора доприносити остварењу неког од циљева организације
- Ако процес не доприноси ниједном циљу, он је сувишан (**административни терет**)
- Стратешки циљ – ШТА ЖЕЛИМО?
- Оперативни циљеви – КОЛИКО И КАДА?
- Циљеви процеса – НА КОЈИ НАЧИН?

Примјер : Дом здравља ХУ

Мандат (Закон о здравственој заштити РС)	Обезбјеђивање доступне, свеобухватне и континуиране примарне здравствене заштите становништва.
Стратешки циљ	Унапређење превентиве и раног откривања болести код локалног становништва ради смањења хроничних обољења.
Оперативни циљ (SMART)	Провести превентивне систематске прегледе за 500 корисника старијих од 65 година до 1. децембра текуће године.
Пословни процес	Организација и спровођење превентивних систематских прегледа становништва



ХИЈЕРАРХИЈА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА





КАКО ЗНАТИ ШТА ЈЕ ПРОЦЕС, А ШТА АКТИВНОСТ У ПРОЦЕСУ?



- У већини случајева, уколико је једна соба задужена, ради се о активности а ако је задужено више особа, односно цијела или више организационих јединица, онда се ради о процесу.
- Једноставно речено, процес се састоји од низа активности како би се испунио одређени циљ.
- Он мора да има улазе и излазе – резултат процеса, уколико то нема, онда се ради о активности.
 - Примјер:
 - Додјела грантова – процес
 - Запримање и преглед пријава, Израда рјешења о додјели - активности



ПОДЈЕЛА ПРОЦЕСА

1. Управљачки процеси

- Стратешко планирање: Израда и праћење стратегије
- Управљање ризицима: Идентификација, процјена и израда регистра ризика.
- Буџетско планирање: Израда годишњег буџета/финансијског плана.
- Комуникација и извјештавање: Проток информација унутар субјекта и ка грађанима.

2. Оперативни процеси – процеси који директно реализују надлежности субјекта јавног сектора и дају одговор на питање зашто постојимо:

- Додјела грантова и субвенција
- Пружање услуга грађанима
- Социјална заштита
- Образовни процес
- Здравствене услуге
- Ови процеси носе највећи ризик за утрошак јавних средстава у складу с 3Е принципом, квалитет услуге и законитост



ПОДЈЕЛА ПРОЦЕСА

3. Административни – процеси подршке

- Процес јавних набавки: Од планирања до праћења реализације.
- Управљање људским ресурсима: Запошљавање, оцјењивање рада и стручно усавршавање.
- Финансијско управљање и трезор: Исплата плата, плаћање фактура и израда финансијских извјештаја.
- Канцеларијско пословање: Пријем, протоколисање, архивирање и подјела поште.
- ИТ подршка: Одржавање информационог система и заштита података.
- Правна подршка: Израда нацрта прописа и интерних аката.

4. Процеси контроле

- Инспекцијски надзор. Планирање и провођење инспекцијске контроле на терену
- Интерна ревизија. Планирање, провођење и извјештавање



Proc
ZQ



ПРИЛОГ 3:

КЊИГА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА ПРОЦЕС



НАЗИВ СУБЈЕКТА Дом здравља ХУ		ШИФРА ПРОЦЕСА ПЗЗ/03.02/1	
		ВЕРЗИЈА ДОКУМЕНТА 1	
НАЗИВ ПРОЦЕСА			
Организација и спровођење превентивних систематских прегледа			
ЦИЉ ПРОЦЕСА			
Обезбјеђење раног откривања болести кроз ефикасно и законом прописано планирање и вршење прегледа			
КРАТАК ОПИС ПРОЦЕСА			
УЛАЗ	План и програм здравствене заштите		
АКТИВНОСТИ/ГРУПЕ АКТИВНОСТИ - ПОДПРОЦЕСИ	Израда плана систематских прегледа према циљним групама		
	Припрема реагенса, санитетског материјала, дијагностичке опреме Контактирање пацијената телефоном или путем јавног позива Пријем и тријажа пацијената Узимање узорака и лабораторијска обрада Љекарски преглед Давање препорука за даље лијечење или здравствену хигијену Обједињавање података и извјештавање о извршеним систематским прегледима		
ИЗЛАЗ	Ажурирани подаци о здравственом стању грађана у здравственим картонима, упутнице за даље лијечење.		
РЕСУРСИ/СРЕДСТВА ПОТРЕБНИ ЗА РЕАЛИЗАЦИЈУ ПРОЦЕСА			
Запослени, реагенси, санитетски материјал, дијагностичка опрема, простор – ординација, лабораторија, информатичка опрема и програми, информације, подаци, финансијска средства и др.			
ЗАКОНСКИ ОКВИР (закони, подзаконски акти, процедуре које се односе на процес)			
Закон о здравственој заштити РС, Закон о здравственој документацији и евиденцијама у области здравства, Стандарди и нормативи примарне здравствене заштите, Процедура пријема пацијената у Дому здравља ХУ...			
ВЛАСНИК ПРОЦЕСА			
Начелник породичне медицине			
ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ У КОЈИМА СЕ ОДВИЈА ПРОЦЕС			
Ординација ХУ, лабораторија...			
ПОВЕЗАНИ ПРОЦЕСИ			
Процес пријема пацијената...			
	ПРИПРЕМИО	КОНТРОЛИСАО	ОДОБРИО
ИМЕ И ПРЕЗИМЕ ПОТПИС	Марко Марковић	Перо Перић	Миња Субота
ДАТУМ	5.12.2025. године	20.12.2025. године	21.1.2026. године

Корак процеса	Опис активности	Извршилац	Контролна активност	Документ (Траг)
Планирање акције	Израда плана прегледа према циљним групама (нпр. изнад 65 год).	Начелник службе	Превентивна: Провјера усклађености са оперативним циљем за текућу годину.	План активности
Припрема ресурса	Припрема реагенса, санитетског материјала и припрема дијагностичке опреме.	Главни техничар / Апотека	Превентивна:: Провјера залиха и рокова трајања (спречавање застоја).	Захтјев за издавање материјала
Позивање пацијената	Контактирање пацијената телефоном или путем јавног позива.	Медицинска сестра	Текућа: Вођење прецизне евиденције о броју потврђених долазака.	Дневник позива
Пријем и тријажа	Провјера идентитета пацијента, здравствене књижице и отварање картона.	Референт на шалтеру	Текућа: Провјера осигурања (избјегавање трошкова за неосигурана лица).	Медицински картон
Лабораторијска обрада	Узимање узорака (крв, урин) и техничка обрада у лабораторији.	Лаборант	Текућа: Начело "четири ока" приликом етикетирања узорака (спречавање замјене).	Лабораторијски налаз
Љекарски преглед	Директан преглед код доктора породичне медицине и тумачење налаза.	Доктор медицине	Текућа: Коришћење чек-листе за стандардизовани преглед (да се ништа не пропусти).	Налаз љекара
Савјетовање и упућивање	Давање препорука за даље лијечење или здравствену хигијену.	Доктор медицине	Текућа: Потпис пацијента да је примио упутства и налазе.	Повратно писмо / Упутница
Финални извјештај	Обједињавање података о броју извршених прегледа у односу на план.	Главна сестра	Детективна: Анализа учинка – да ли је постигнут оперативни циљ (нпр. 500 прегледа).	Мјесечни извјештај о раду



ПРАКТИЧНЕ ДИЛЕМЕ



- Однос процес/подпроцес/дијаграм тока?
- Оптималан број процеса?
- Да ли један процес може имати више власника?
- Да ли руководилац организације може бити власника процеса?
- Да ли треба обухватити све процесе у организацији?



ЗАКЉУЧАК



- Не постоји јединствени модел интерне контроле.
- Финансијско управљање и контрола није одвојен систем и не смије бити сам себи сврха.
- Развој финансијског управљања и контроле не смије бити одговорност једне особе.
- Циљ је унапријеђивати континуирано постојеће системе интерних контрола и на тај начин директно допринијети побољшању рада и пословања организације.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

ХВАЛА НА ПАЖЊИ!

s.toprek@mf.vladars.rs