



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

I Paragrafov forum za koordinatore za FUK u javnom sektoru FBiH

Primjeri iz prakse: Zavod zdravstvenog
osiguranja HNŽ/K

Vlašić, 16.05.2025.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs



Bosna i Hercegovina
Federacija Bosne i Hercegovine
Zavod zdravstvenog osiguranja
Hercegovačko-neretvanske
županije/kantona

- Marko Martinović, mag. oec.
- Rukovoditelj Sektora za potporu poslovanju
- Koordinator za FUK od 6/2024.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Sadržaj

- Provjera kvalitete finansijskog upravljanja i kontrole uz ugla korisnika: Da li smo na pravom putu?
- Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju?
- Povezivanje sistema FUK sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija



Uvod

- Primjena standarda upravljanja kvalitetom
- Stvaranje bolje organizacije poslovanja i optimizacije procesa
- Jesu li standardi upravljanja kvalitetom za Fond?
- Konkurentnost na tržištu ili?
- Mogu li se primjenjivati sustav FUK i standardi istovremeno ?



Provjera kvalitete finansijskog upravljanja i kontrole uz ugla korisnika: Da li smo na pravom putu?

- **4/2024.** godine izabran novi direktor Zavoda (*prethodno bio imenovan za koordinatora za FUK*)
- **6/2024** kontakt prema CHJ za savjetodavne usluge
- Prijedlog – Provjera kvalitete - ***Upitnik za provjeru kvalitete FUK u organizaciji***
- Uprava visoko zainteresirana !
- **11/2024** održan prvi sastanak na temu provođenja Upitnika



Provjera kvalitete finansijskog upravljanja i kontrole uz ugla korisnika: Da li smo na pravom putu?

- **12/ 2024**
- Postupak provođenja provjere kvalitete FUK-a od strane CHJ
- Provjera kvalitete po COSO elementima
- Uspostava zaštićene dijeljene mape CHJ – ZZO HNŽ
- Pristup isključivo 4 osobe koje su sudjelovale u istom
- Jednostavnost i brzina komunikacije



Provjera kvalitete finansijskog upravljanja i kontrole uz ugla korisnika: Da li smo na pravom putu?

- Upitnik – ***sličnosti s GIFUK-om***
- Ključni stupac – ***Dokaz verifikacije*** ?!
- U odnosu na GIFUK mijenjaju se neki odgovori 😊
- Koordinator za FUK ne može preuzeti odgovornost za sve napisano u GIFUK-u
- ***Upravljačka odgovornost*** - Priručnik o FUK-u stranica 22 – 26 stranica
- ✓ Upravljačka odgovornost rukovoditelja osnovnih organizacijskih jedinica, organizacija.



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Upitnik za procjenu adekvatnosti uspostavljenog sistema FUK u organizaciji

1. KONTROLNO OKRUŽENJE
2. UPRAVLJANJE RIZICIMA
3. KONTROLNE AKTIVNOSTI
4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA
5. PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA



Upitnik za procjenu adekvatnosti uspostavljenog sistema FUK u organizaciji

• **KONTROLNO OKRUŽENJE**

1. Integritet i etičke vrijednosti
2. Upravljanje ljudskim resursima i kompetentnost zaposlenih
3. Organizacijska struktura, delegiranje ovlaštenja i odgovornosti, sustav izvješćivanja
4. Planiranje, misija i ciljevi



Upitnik za procjenu adekvatnosti uspostavljenog sistema FUK u organizaciji

- **UPRAVLJANJE RIZICIMA**

1. Upravljanje rizicima u organizaciji
2. Procjena rizika od nepravilnosti i prevara

- **KONTROLNE AKTIVNOSTI**

1. Politike i procedure
2. Dokumentovanje i evidentiranje finansijskih i drugih transakcija
3. Razdvajanje dužnosti
4. Zaštita resursa/imovine

Upitnik za procjenu adekvatnosti uspostavljenog sistema FUK u organizaciji

- **INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA**

1. Informacije i komunikacija

- **PRAĆENJE I PROCJENA SISTEMA**

1. Praćenje i procjena sistema



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Dijeljena mapa CHJ FMF – ZZO HNŽ

III KONTROLNE AKTIVNOSTI				
io Zajedničko korištenje Prikaz				
io Kopiraj Zalijepi Zalijepi prečac Premjesti Kopiraj u Izbriši Preimenuj Nova mapa Nova stavka Jednostavan pristup Svojstva Otvori Uređivanje Povijest Odaberi sve Bez odabira Obrni odabir				
Medupremnik Organiziraj Novo Otvori Odaberi				
CHJ - ZZO Upitnik kvalitete 2024 III KONTROLNE AKTIVNOSTI Pretraži: III KONTROLNE AKTIV...				
Naziv	Datum izmjene	Vrsta	Veličina	
plan-rada-zavoda-za-12-2024-1733400244jEID6	11.12.2024. 15:32	Radni list programa Microsoft Office Excel	77 KB	
III-2.5 popis-informacijske-imovine-zavoda	11.12.2024. 8:40	Radni list programa Microsoft Office Excel	179 KB	
pr-1-upravljanje-poslovanjem	19.12.2024. 15:30	Microsoft Edge PDF Document	3.819 KB	
Podproces-Nabava i ekonomat	6.12.2024. 9:06	Microsoft Edge PDF Document	3.407 KB	
Plan rada Zavoda za 2024	11.12.2024. 15:30	Microsoft Edge PDF Document	14.989 KB	
Knjiga osnovnih sredstava	6.12.2024. 9:06	Microsoft Edge PDF Document	327 KB	
Izješće o popisu	6.12.2024. 9:06	Microsoft Edge PDF Document	2.714 KB	
III-2.5 uputa-za-zaduzenje-i-razduzenje-opreme-i-pristupnih-prava	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	580 KB	
III-2.5 uputa-za-upravljanje-incidentima-informacijske-sigurnosti	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	594 KB	
III-2.5 uputa-za-sigurnosno-unistavanje-informaticke-opreme	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	561 KB	
III-2.5 uputa-za-sifriranje-podataka-na-laptopima-korisnika	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	482 KB	
III-2.5 uputa-za-promjenu-pristupne-lozinke-domene-i-promjenu-lozinke-na-serverima	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	437 KB	
III-2.5 uputa-za-odnose-s-dobavljaocima	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	588 KB	
III-2.5 uputa-za-koristenje-elektronicke-poste	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	489 KB	
III-2.5 uputa-za-izradu-popisa-informacijske-imovine	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	658 KB	
III-2.5 uputa-za-dodjelu-i-deaktivaciju-sifre-lijecniku-radi-izrade-faximila-i-korisnickog-imena-i-lozinke-i-ili-tokena-u-izis-u	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	688 KB	
III-2.5 uputa-za-administriranje-centralnog-telefonskog-sustava	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	588 KB	
III-2.5 uputa-o-klasifikaciji-hardverske-i-softverske-opreme	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	508 KB	
III-2.5 prirucnik-informacijske-sigurnosti	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	5.433 KB	
III-2.5 pr5-uputa-za-upravljanje-dijeljenim-mapama	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	385 KB	
III-2.5 pr5-uputa-za-pristup-server-sobi	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	575 KB	
III-2.5 pr-5-procesi-informaticke-podrske	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	707 KB	
III-2.5 politika-sigurnosne-pohrane	11.12.2024. 8:40	Microsoft Edge PDF Document	373 KB	
Mapa procesa - točka III-2-2	2.12.2024. 13:20	Dokument programa Microsoft Office Word	53 KB	
Lista vezecih internih dokumenata točka III1-7	2.12.2024. 9:33	Dokument programa Microsoft Office Word	143 KB	
Dokaz točka III1-8	2.12.2024. 9:36	Dokument programa Microsoft Office Word	971 KB	



Izveštaj o ocjeni adekvatnosti i učinkovitosti sustava financijskog upravljanja i kontrole u ZZO

Sadržaj

1. UVOD	3
2. PREDMET IZVJEŠĆA	4
4. PRIMJENA STANDARDA UNUTARNJE KONTROLE U JAVNOM SEKTORU U FEDERACIJI BIH	6
4.1. KONTROLNO OKRUŽENJE	6
4.1.1. Standard 1: Integritet i etičke vrijednosti	6
4.1.2. Standard 2: Profesionalna stručnost i kompetentnost	7
4.1.3. Standard 3: Organizacijska struktura i delegiranje ovlaštenja i odgovornosti ...	7
4.1.4. Standard 4: Misija i ciljevi	8
4.1.5. Standard 5: Planiranje	9
4.2. UPRAVLJANJE RIZICIMA	10
4.2.1. Standard 6: Upravljanje rizikom	10
4.3. KONTROLNE AKTIVNOSTI	11
4.3.1. Standard 7: Politike i procedure	11
4.3.2. Standard 8: Dokumentiranje i evidentiranje financijskih i drugih transakcija	11
4.3.3. Standard 9: Razdvajanje dužnosti	13
4.3.4. Standard 10: Zaštita resursa/imovine	13
4.4. INFORMACIJE I KOMUNIKACIJA	14
4.4.1. Standard 11: Relevantne i potrebne informacije	14
4.4.2. Standard 12: Interna i eksterna komunikacija	14
4.4.3. Standard 13: Poslovna korespondencija, čuvanje i arhiviranje dokumentacije	15
4.5. PRAĆENJE I PROCJENA	15
4.5.1. Standard 14: Stalno praćenje	16
4.5.2. Standard 15: Samoprocjena sustava unutarnjih kontrola	16
4.5.3. Standard 16: Interna revizija	16
4. ZAKLJUČAK	18



Upravljanje rizicima u javnom sektoru FUK

1. Poslovanje organizacija u javnom sektoru izloženo je brojnim rizicima
2. Odgovornost rukovodstva korisnika javnih sredstava
3. U okviru sustava internih kontrola osigurati identificiranje i procjenu rizika, poduzimanje odgovarajućih mjera i praćenje i izvještavanje o rizicima u svojim organizacijama



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

Okvir za procjenu i upravljanje rizicima:

1. Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru FBiH
2. Strategija za upravljanje rizicima
3. Metodologija za upravljanje rizicima
4. Proces upravljanja rizicima
5. Procedure za upravljanje rizicima



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

Imenovanje koordinatora za upravljanje rizicima

Zadaci:

- Koordinira rad na planiranju i upravljanju rizicima
- Vršiti izradu i reviziju dokumentacije za rizike
- Primjenjuje zakonsku legislativu za procjenu rizika te interne propisane dokumente
- Vršiti nadzor nad primjenom Strategije za upravljanje rizicima
- Vršiti unos u aplikaciju PIFC
- Izrađuje registar rizika Zavoda
- Vršiti nadzor nad realizacijom mjera za smanjivanje rizika
- Poduzima mjere za podizanje svijesti radnika o važnosti rizika i upravljanju istima



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

Dodijeljene odgovornosti i zadaci radnicima

- Definirati obvezu upravljanja rizicima
- Opisi radnih mjesta
- Opisi procesa i podprocesa
- Nadležnosti i odgovornosti (ne samo prava)



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju?

Procjena rizika u Zavodu

1. **Strateški rizici** (Strateški ciljevi Zavoda)
2. **Operativni rizici** (operativni ciljevi, procesi, informacijska imovina i integritet)



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

I. Strateški rizici

- ✓ Definiraju se strateške aktivnosti
- ✓ Na strateškim aktivnostima se definira uzrok rizika i potencijalni rizik
- ✓ Od potencijalnih rizika se izaberu ključni strateški rizici (rizici s najvišim utjecajem na realizaciju strateškoga cilja) koji dalje idu u evaluaciju, sukladno zakonskim odredbama i propisanim procedurama
- ✓ Potencijalni rizici koji ostaju se eventualno razmatraju na operativnoj razini ovisno od njegovog utjecaja na ciljeve procesa
- ✓ O strateškim rizicima i izvršenju mjera se razgovara na sastancima uprave Zavoda



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

II. Operativni rizici

- ✓ Rizici poslovnih procesa
- ✓ Rizici ključne informacijske imovine
- ✓ Rizici integriteta





❖ Procesni rizici

1. Prijedlog rizika poslovnih procesa analizira se na zajedničkim sastancima timova poslovnih procesa
2. Prijedlog evaluacije postojećih rizika iz procesa analizira se na zajedničkim sastancima procesnih timova
3. Konačnu odluku o riziku i njenoj evaluaciji donosi rukovoditelj sektora/ureda (odgovoran za proces)
4. Najmanje jednom godišnje se radi procjena rizika Zavoda
5. Definiraju se mjere za smanjivanje rizika koje su sastavni dio planskih aktivnosti Zavoda
6. Vršiti se nadzor nad izvršenom mjerom od strane vlasnika rizika i menadžera rizika



❖ Rizici informacijske sigurnosti

1. Rizici se definiraju temeljem popisa informacijske imovine Zavoda (informacijsku imovinu Zavoda čine programi, hardveri, infrastruktura, procesi, ljudi, vanjske usluge)
2. Informacijska imovina se vrednuje kroz dostupnost, povjerljivost i cjelovitost
3. Na informacijskoj imovini s rangom 3 (skala od 1-3) dostupnosti, povjerljivosti i cjelovitosti se radi procjena rizika
4. Odgovoran za procjenu rizika je rukovoditelj sektora/ vlasnik informacijske imovine
5. Najmanje jednom godišnje se radi procjena rizika u Zavodu
6. Definiraju se mjere za smanjivanje rizika koje su sastavni dio planskih aktivnosti Zavoda
7. Vršiti se kontinuirani nadzor nad izvršenjem mjere za smanjivanje rizika od strane vlasnika imovine i menadžera rizika



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju (Plan integriteta)

Plan integriteta je interni antikorupcijski dokument kojim se temeljem samoprocjene utvrđuju faktori rizika za pojavu korupcije te planiranje donošenja mjera kojima će se sustavno i preventivno djelovati u cilju smanjivanja ili uklanjanja mogućnosti za pojavu korupcije u instituciji (17-37)

** Raditi ispravno kad te nitko i ne gleda **

Postupak izrade Plana integriteta je sukladan Metodologiji za izradu planova integriteta propisanoj od strane Agencije za prevenciju i koordinaciju borbe protiv korupcije (APIK)



Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju (Plan integriteta)

Samoprocjenom odnosno analizom stanja pojave korupcije obrađene su rizične oblasti u funkcioniranju Zavoda, a to su zajedničke i specifične.

Specifične - nadležnosti Zavoda

Zajedničke – one koje se smatraju zajedničkim za sve institucije

Specifične su Ugovaranje zdravstvene zaštite, Prava iz zdravstvenog osiguranja, Projekti

Zajedničke su Upravljanje, Financije, Javne nabave, Kadrovi/upošljavanje, Upravljanje dokumentacijom, Sigurnost ..



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju (Plan integriteta)

- Odlukom direktora imenovana je radna grupa zadužena za analizu postojećeg stanja te izradu prijedloga mjera za poboljšanje integriteta.
- Mjere su definirane sukladno identificiranim faktorima (izvorima rizika)
- Primjenjuju se mehanizmi i sustavi internih kontrola
- Svi rizici čiji intenzitet je ocjenjen kao umjeren tretiraju se s posebnim nadzorom
- S ciljem učinkovitog nadzora realizacije mjera za svaku su definirane aktivnosti, odgovorne osobe kao i rokovi za realizaciju definiranih mjera
- Za nadzor provedbe mjera Plana integriteta direktor Zavoda je imenovao Tim za provedbu



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

Registar rizika

Nakon procjenjenih i evaluiranih prethodno opisanih rizika izrađuje se registar rizika.

- ✓ ***Registar rizika se izrađuje sukladno Smjernicama za upravljanje rizicima u javnom sektoru FBiH i sadrži sve procijenjene rizike u Zavodu***



Kako koristiti registre rizika u svakodnevnom radu i poslovanju

Registar rizika se koristi za:

- ✓ **Planiranje** – mjere za smanjivanje rizika su ključne planske aktivnosti Zavoda
- ✓ **Odlučivanje** – Donošenje odluka se radi temeljem procijenjenih rizika
- ✓ **Upravljanje** – Kompletno upravljanje se zasniva na procjeni rizika
- ✓ **Nadzor sustava** – Planiranje nadzora sustava (revizija i interni audit) se radi na onim procesima koji imaju visoke rizike



Prijedlozi za poboljšanje

- Razmisliti o definiranju pojma vlasnika rizika. Vlasnik rizika je sada organizacijska jedinica. Za **kvalitetnije upravljanje** potrebno je da je to konkretna osoba - radnik koji nosi odgovornost
- Kroz obrasce i program za upravljanje rizicima (PIFC) definirati rubriku koja je korisna za praćenje rizika i određivanje buduće evaluacije, a to je - je li se rizik **ostvario?**
- Nadograditi PIFC program i omogućiti da se iz programa **printaju** registri rizika (ukupni, po procesima ..) i druga korisna **izvješća** koja su potrebna **za praćenje** rizika (smanjenje rizika, povećanje rizika, ostvarenje mjere, upozorenje o isteku mjere i slično)



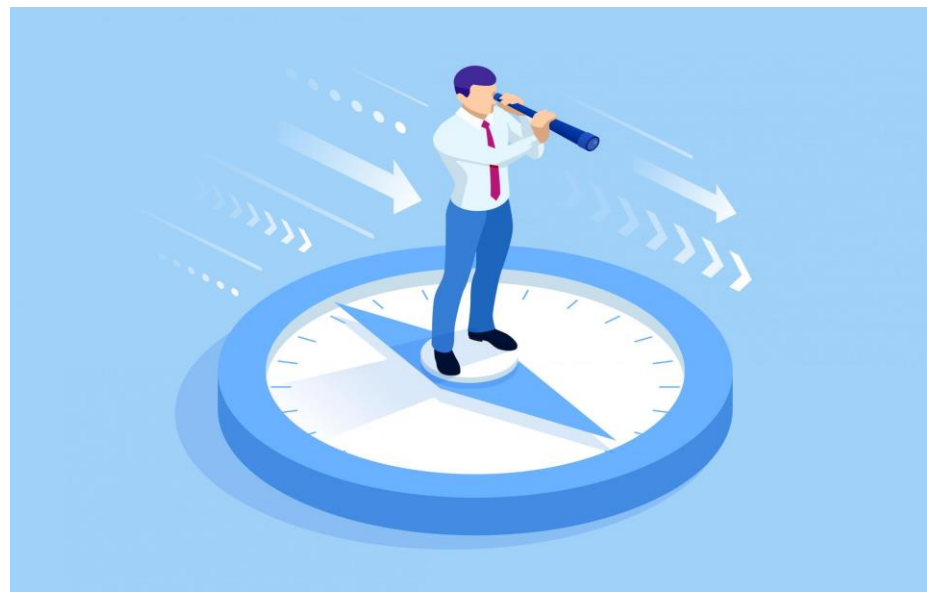
Upravljanje rizicima omogućuje

1. Donošenje kvalitetnijih odluka
2. Bolje planiranje
3. Optimalno raspolaganje sredstvima
4. Definiranje prioriteta
5. Izbjegavanje budućih problema koji se mogu pojaviti prilikom realizacije postavljenih ciljeva

Upravljanje rizicima kao dio procesa planiranja i donošenja odluka Sustav internih finansijskih kontrola, u skladu sa međunarodnim standardima za internu kontrolu, zahtijeva da upravljanje rizicima postane sastavni dio postojećih procesa upravljanja.



«Rizik nikad nećemo eliminirati,
ali ga možemo smanjiti na
minimum i njime upravljati.»





Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Povezivanje FUK-a sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija

- Zakon o Financijskom upravljanju i kontroli
- Interna revizija
- Kontroling
- ISO standardi
- Ljudski resursi
- Projektna organizacija
- Poslovna etika i usklađenost



Povezivanje FUK-a sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija

- Što je to sustav upravljanja kvalitetom?
- Sustav upravljanja kvalitetom obuhvaća aktivnosti kojima organizacija identificira svoje ciljeve i utvrđuje procese i resurse koji se zahtijevaju da bi se ostvario željeni rezultat
- Sustav upravljanja kvalitetom omogućuje rukovodstvu optimizaciju korištenja resursa uzimajući u obzir dugoročne i kratkoročne posljedice svoje odluke



Konkretna korist primjene ISO 9001 u fondu

- **Standardizacija procesa** – administrativni, finansijski, i procesi obrade zahtjeva postaju jasni i dokumentirani
- **Povećanje transparentnosti i odgovornosti** – jasno se definiraju odgovornosti, što je ključno u javnim institucijama
- **Unaprjeđenje usluga korisnicima** – korisnici (građani) dobijaju bolje, brže i tačnije usluge
- **Praćenje i analiza performansi** – lakše je pratiti gdje dolazi do grešaka ili zastoja i kako ih otkloniti
- **Povećanje povjerenja javnosti** – usklađenost sa međunarodnim standardima doprinosi kredibilitetu institucije



Povezivanje FUK-a sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija

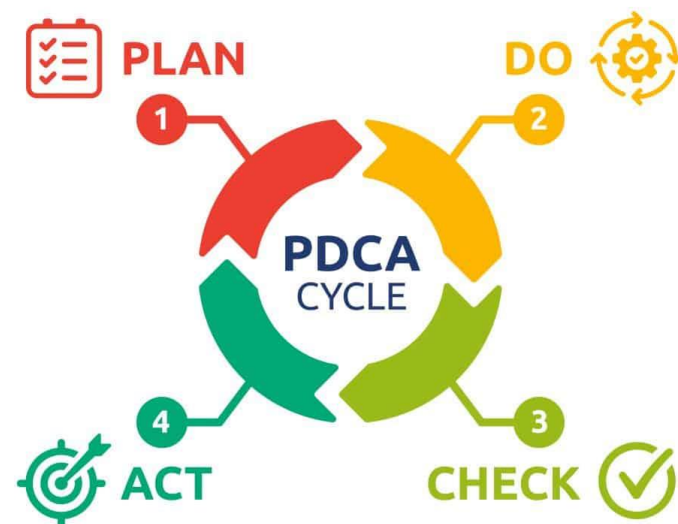
- Što je sustav upravljanja informacijskom sigurnosti?
 - Sustav informacijske sigurnosti je dio sustava koji organizaciji omogućava povjerljivosti, cjelovitosti i raspoloživosti podataka koje se postiže primjenom propisanih mjera i standarda informacijske sigurnosti
 - ISO 9001 – sustav upravljanja kvalitetom primjena od 2012. godine
 - ISO 31000 – sustav upravljanja rizicima primjena od 2013. godine
 - ISO 27001 - sustav upravljanja informacijskom sigurnošću primjena od 2015.godine



Povezivanje FUK-a sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija

Prednosti sustava upravljanja kvalitetom

- ✓ Usmjerenost na osiguranika
- ✓ Liderstvo
- ✓ Uključenost zaposlenih
- ✓ Procesni pristup
- ✓ Sustavni pristup upravljanju
- ✓ Neprekidno poboljšanje
- ✓ Donošenje odluka na temelju procijenjenih rizika i činjenica
- ✓ Uzajamno korisni odnosi s dobavljačima
- ✓ Osigurana zaštita povjerljivosti, dostupnosti i cjelovitosti informacijske imovine
- ✓ Upravljanje incidentima i zajamčen kontinuitet poslovanja





Povezivanje FUK-a sa drugim primijenjenim sistemima u organizaciji - efikasna poslovna sinergija

Tri ključna aspekta za učinkovito upravljanje:

1. Jasna podjela svih poslova i zadataka unutar institucije
2. Model delegiranja po kojem su odgovornosti i ovlaštenja u vezi sa tim poslovima i zadacima preneseni ka najnižem nivou organizacione strukture na jasan i formalan način
3. Sistem izvještavanja koji rukovodstvu pruža informacije o financijama i izvršenju





Uvođenje kontrolinga u javnom sektoru

- Posebna važnost za društvo u cjelini
- Visok stupanj opravdanosti
- Porast očekivanja građana
- Potreba za kontrolingom u ekonomskim krizama
- Primarna uloga kontrolinga
- Upravljačka funkcija bez koje je teško zamisliti suvremeno poduzeće, a kojom se rješavaju sve prisutniji problemi koordinacije i integracije



Specifičnosti uvođenja kontrolinga u javni sektor

1. Misija i Vizija
 2. Ciljevi
 3. Procesi
 4. Heterogenosti dionika
 5. Cilj gotovo nikada nije profitabilnost ili udio na tržištu
- ✓ Pri uvođenju kontrolinga u javni sektor treba uzeti u obzir posebnosti misije, ciljeva i procesa, a primarni zadatak kontrolera u javnom sektoru je te ***ciljeve precizirati i jasno definirati.***



Odgovornost menadžmenta

1. Iskren interes menadžmenta
2. Kontroling pozicioniran kao izvan hijerarhijska funkcija
3. Podređenost kontrolinga isključivo Upravi
4. Osvjestiti ulogu kontrolera
5. Timski rad i aktivno slušanje



Odgovornosti kontrolinga

- Upravljačka funkcija koja mora biti **vođena ciljevima** i težiti usmjeravanju svih **odluka** prema **postizanju** tih ciljeva
- Pratiti proces određivanja ciljeva sve do njihova izvršenja, pa su i **suodgovorni** za njihovo postizanje
- Omogućiti efikasno upravljanje resursima, praćenje postignuća i optimizaciju prc
- Postići poboljšanje **transparentnosti odgovornosti** i osiguravanje boljih uv za donošenje odluka





Informacijski sustavi i kontroling

- Nepohodno je imati kvalitetan informacijski sustav za funkcioniranje kontrolinga
- Tehnologija i čista informatička znanja ne mogu biti dovoljna za implementaciju optimalne IT potpore procesima u kontrolingu
- Razvoj informacijske potpore za potrebe donošenja odluka.
- Upravljanje informacijom
- Investicije u informatiku
- IT kontroling





Povezanost kontrolinga i PIFC (Zakon o FUK)

- **Public internal financial control (PIFC)** koncept koji je razvila EU kako bi pomogla zemljama kandidatkinjama u reformi njihovih sustava unutarnjih financijskih kontrola. Koncept se temelji na međunarodnim standardima unutarnje kontrole i praksi europskih zemalja.
- PIFC predstavlja novu kulturu upravljanja, odnosno prelazak s tradicionalnog, uhodanog administriranja u aktivno upravljanje

Margaret Thatcher : “Ne postoji javni novac, postoji samo novac poreznih obveznika”



Povezanost kontrolinga i PIFC (Zakon o FUK)

- Kontroling i Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli (FUK) u javnom sektoru imaju snažnu povezanost, jer oba alata služe jačanju upravljačkih procesa, finansijske odgovornosti i transparentnosti unutar organizacija.

Zajednički ciljevi :

- Unaprjeđenje **internih kontrola**
- Učinkovito **upravljanje resursima**
- Kvalitetnije **planiranje i izvještavanje**
- Povećanje **transparentnosti i odgovornosti**



Povezanost kontrolinga i PIFC (Zakon o FUK)

- Reformirana javna uprava služi kao servis građanima utemeljena je na „3E“ modelu poslovanja, odnosno na načelima ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti (PIFC).
- **Ekonomičnost** je načelo poslovanja koje se temelji na omjeru između prihoda i rashoda, a teži se da je navedeni omjer veći od 1.
- **Efikasnost** je načelo pod kojim se podrazumijeva pružanje odgovarajuće količine i kvalitete javnih dobara i usluga uz najnižu razinu troškova (javnih rashoda) u poslovanju javnog sektora.
- **Efektivnost** se podrazumijeva pružanje javnih dobara i usluga na način koji je sukladan postizanju misije, vizije i strateških ciljeva na razini javnog sektora; na razini lokalne, regionalne i središnje vlasti.



Povezanost kontrolinga i PIFC (Zakon o FUK)

- Uvođenje funkcije kontrolinga donosi puno benefita
- Svaka institucija i OJ je priča za sebe nigdje nije ista primjena upravljačnih funkcija
- Samo uvođenje funkcije kontrolinga podiže svijest kod radnika za učinkovito upravljanje, bolje delegiranje, raspoređivanje ljudskih resursa
- Upravljačka odgovornost direktora i voditelja organizacijskih jedinica





Pravna i ekonomska izdanja
za uspješno i zakonito poslovanje

BUDITE NA
PRAVNOJ STRANI



www.paragraf.ba - www.paragraf.rs

Thank You for Your Attention!

