

**Institut za hrvatski jezik i jezikoslovlje, Zagreb**

***PLAN USPOSTAVE I RAZVOJA***

***FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE***

**Travanj 2012.**

## 1. UVOD

Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 141/06 – dalje u tekstu: Zakon) donesen je koncem 2006. godine. Njime je propisana obveza uspostave sustava financijskog upravljanja i kontrole kod svih korisnika proračuna.

Plan uspostave i razvoja financijskog upravljanja i kontrole obuhvaća aktivnosti koje treba uspostaviti i razviti kako bi se što kvalitetnije ostvarivale postavljene zadaće i ciljevi.

Prema odredbama članka 5. Zakona, **sustav financijskog upravljanja i kontrola** je sveobuhvatan sustav unutarnjih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni čelnici korisnika proračuna, a kojim se, upravljajući rizicima, osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito. Taj sustav obuhvaća sve poslovne transakcije, a posebice one koje su vezane uz prihode/primitke, rashode/izdatke, natječajne procedure i ugovaranje, povrate pogrešno uplaćenih iznosa, imovinu i obveze. Sustav unutarnjih kontrola provode čelnici i svi zaposlenici.

Svrha uvođenja financijskog upravljanja i kontrola (dalje u tekstu sustav FMC) jest poboljšanje financijskog upravljanja i odlučivanja radi ostvarenja općih ciljeva, kao što su:

- obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način,
- usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima,

- zaštita imovine od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prijevara,
- jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje zadaća, te
- pravodobno financijsko izvješćivanje i praćenje rezultata poslovanja.

Sustav FMC, jednim dijelom, odnosi se na unutarnje kontrole „ugrađene“ u poslovne procese kako bi sprječavale nezakonite i nepravilne, ali i neekonomične, neefikasne i neučinkovite odluke i postupke. Kontrola je svaka radnja koju poduzima čelnik, u cilju smanjenja negativnog učinka rizika i povećanja vjerojatnosti da će se postavljeni ciljevi ostvariti.

Sustav FMC provodi se u svim ustrojstvenim jedinicama i na svim razinama korisnika proračuna, a obuhvaća sva sredstva korisnika proračuna.

Uspostavom sustava FMC propisat će se način odvijanja poslovnih procesa, utvrditi tko je odgovoran za provođenje pojedinih aktivnosti u procesu i rokovi u kojima ih je potrebno provesti, kao i pregled kontrola koje su uspostavljene u određenom poslovnom procesu. To će s jedne strane osigurati transparentnost poslovanja, odnosno odvijanja poslovnih procesa, a s druge strane će se pokazati koje su kontrole uspostavljene i koje kontrole treba uspostaviti kako bi osiguralo ostvarivanje ciljeva i poboljšanje poslovanja.

U skladu s odredbama članka 8. Zakona, za izradu Plana uspostave i razvoja FMC-a zadužen je ravnatelj do imenovanja voditelj za financijsko upravljanje i kontrole.

Čelnik Instituta imenovao je Vesnu Žganec, dipl. iur. 3. srpnja 2007. osobom zaduženom za nepravilnosti, navedenu obvezu od imenovane preuzima rukovoditeljica stručnih službi Instituta Tamara Burić, dipl. iur. koju od 23. travnja 2012. do povratka zaposlenice Tammare Burić s roditeljskoga dopusta zamjenjuje Tea Mrzljak Berišić, dipl. iur. Poslove

koordinacije i provedbe pojedinih aktivnosti naznačenih u Planu uspostave i razvoja FMC-a provest će osobe koje će za to biti zadužene.

Treba naglasiti da jednom uspostavljen sustav FMC nije konačan, već ga je neprestano potrebno procjenjivati i poboljšavati radi učinkovitog ostvarenja zadaća i ciljeva, odnosno što kvalitetnijeg upravljanja sredstvima kojima raspolažemo.

## **2. POSTOJEĆE STANJE**

Unutarnje ustrojstvo Instituta, djelokrug i način upravljanja, te okvirni broj zaposlenika potrebnih za obavljanje poslova iz našeg djelokruga određeni su Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i načinu rada.

Pri planiranju i trošenju proračunskih sredstava primjenjujemo odredbe Zakona o proračunu (Narodne novine 96/03) i Naputak kojeg svake godine donosi Ministarstvo financija. Javnu nabavu provodimo u skladu s odredbama Zakona o javnoj nabavi (Narodne novine 117/01,197/03, 92/05, 110/07) i Uredbe o postupku nabave roba, radova i usluga male vrijednosti (Narodne novine 14/02). Pri zapošljavanju primjenjujemo propise koji određuju uvjete i postupak zapošljavanja.

S obzirom na navedeno, neki naši poslovni procesi su opisani i određen je način njihova provođenja. Međutim, svjesni smo potrebe sastavljanja popisa poslovnih procesa koji se provode u našoj organizaciji, kao i detaljnijeg opisivanja načina njihova provođenja. Stoga će se ovim Planom naznačiti rokovi unutar kojih će se provesti pojedine aktivnosti, vezane ne samo uz popis i opis poslovnih procesa, već i uz samoprocjenu sustava financijskog upravljanja i kontrola, uz procjenu i upravljanje rizicima, uspostavu kontrola i drugo.

### **3. PLANIRANE AKTIVNOSTI**

Kako bi se uspostavio sustav FMC općenito je potrebno poduzeti sljedeće aktivnosti:

- Donijeti Plan uspostave sustava FMC
- Sastaviti izjavu o misiji, viziji i ključnim poslovnim ciljevima korisnika proračuna
- Procijeniti komponente financijskog upravljanja i kontrola
- Popisati glavne poslovne procese i identificirati aktivnosti u njima
- Opisati poslovne procese (Izraditi revizijske tragove)
- Sastaviti knjigu (mapu) procesa
- Utvrditi rizike na razini aktivnosti, procijeniti rizike i rangirati ih, te odlučiti o odgovoru na rizike, odnosno uspostavi kontrola (upravljanje rizicima)
- Sastaviti pregled uspostavljenih kontrola
- Analizirati postojeće i potrebne kontrole, te odlučiti o potrebnim prethodnim i naknadnim kontrolama
- Donijeti Akcijski plan za otklanjanje slabosti unutarnjih kontrola
- Pratiti ostvarenje plana
- Sastaviti godišnje izvješće o uspostavi sustava FMC.

Kako su određene aktivnosti naznačene u Planu uspostave i razvoja FMC već provedene, iskazat će se u Planu kao izvršene aktivnosti. To se prvenstveno odnosi na organizacijski uspostavu, dok se za ostale aktivnosti

vezane uz uspostavu ovog sustava daju podaci kada će biti obavljene i tko je odgovorna osoba za njihovo provođenje.

Od značajnijih aktivnosti koje se moraju poduzeti navode se sljedeće:

### **Izjava o misiji, viziji i ključnim poslovnim ciljevima korisnika proračuna**

**Izjava o viziji** pokazuje dugoročan smjer i opisuje što želi korisnik ostvariti u razdoblju od 10 do 20 godina, odnosno što želi postići.

**Misija** je glavni razlog postojanja i djelovanja korisnika proračuna, a sadrži:

- definiciju **područja djelovanja** ili odgovor na pitanje što je naš posao, što će biti naš posao i što treba biti naš posao
- izjavu o **glavnim ciljevima** ili o tome što organizacija želi ostvariti
- izjavu o **uvjerenjima i vrijednostima korisnika**.

Osim navedenoga potrebno je odrediti strateške (organizacijske) ciljeve, kao i operativne ciljeve. Čelnik korisnika će odrediti strateške ciljeve, a voditelji odjela će odrediti operativne ciljeve, odnosno ciljeve svojih ustrojstvenih jedinica.

### **Procjena sustava financijskog upravljanja i kontrola**

Procjena sustava FMC predstavlja polazno stajalište prije uvođenja sustava FMC, te predstavlja dobru osnovu za primjenu ovog sustava. Dobro uspostavljen sustav će omogućiti pouzdanost i cjelovitost informacija, osobito financijskih informacija, suglasnost s politikama, planovima, procedurama, zakonima i propisima, djelotvornu zaštitu imovine i ekonomičnu, efikasnu i učinkovitu uporabu raspoloživih ljudskih, materijalnih i proračunskih resursa.

Procjena će se provesti koristeći Upitnik o samoprocjeni koji je sastavni dio Naputka za izradu godišnjeg izvješća o sustavu unutarnjih financijskih kontrola (Narodne novine 8/07). Navedeni Upitnik temelji se na komponentama financijskog upravljanja i kontrole, a to su:

- a) kontrolno okruženje,
- b) upravljanje rizicima,
- c) kontrolne aktivnosti,
- d) informacije i komunikacije,
- e) praćenje i procjena sustava.

Nakon procjene čelnik će predložiti aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se sustav FMC poboljšao.

### **Popis poslovnih procesa**

Popis poslovnih procesa je pregled poslovnih procesa koji se odvijaju u Institutu, odnosno pregled postupaka kojima se određuje način odvijanja pojedinog poslovnog procesa, kao i popratne dokumentacije koja se prilikom njihova provođenja koriste. Popis poslovnih procesa sastavit će se za svaku ustrojstvenu jedinicu na temelju uputa i smjernica voditelja za FMC ili osobe koja je prošla izobrazbu.

Nakon sastavljanja popisa na razini ustrojstvenih jedinica, sastavit će popis poslovnih procesa na razini Instituta. Predviđeno je da se ovi poslovi popisa okončaju do 31. prosinca 2016. godine.

### **Opis poslovnog procesa (Izrada revizijskog traga)**

Svi poslovni procesi, odnosno način njihova provođenja trebaju biti prikazani u pisanom obliku.

Opis poslovnog procesa će sadržavati **dijagram tijeka** (grafički prikaz procesa, odnosno postupka), **opis aktivnosti**, **osobu odgovornu** za provođenje određene aktivnosti u poslovnom procesu, **rok** u kojem ili do kada aktivnost treba provesti kao i **druge dokumente** (obrasce, upute i drugo) koji se koriste u poslovnom procesu. U opisu poslovnog procesa navest će se i kontrole koje se provode odvijanjem poslovnog procesa, kao i osobe koje provode pojedinu kontrolnu aktivnost.

Uz navedeno, opisom odnosno dokumentiranjem poslovnih procesa omogućit će se zaposlenicima da točno znaju svoja ovlaštenja i odgovornosti.

### **Knjiga (mapa) procesa**

Kao rezultat popisa i opisa poslovnih procesa sastavit će se knjiga (mapa) procesa. Na taj način dobit će se cjeloviti opis poslovnih procesa s ciljevima naše organizacije i njegovog djelovanja, te utvrditi međusobna povezanost između procesa i prilike za moguća poboljšanja poslovanja organizacije. Dakle, izrada knjige (mape) procesa osigurava jedinstvenost provođenja poslovnih procesa, utvrđivanje aktivnosti koje se provode, odgovornost za provođenje aktivnosti i rokova u kojem se trebaju provesti te pregled kontrola koje su utvrđene u pojedinom procesu, a koje osiguravaju ostvarenje ciljeva poslovnog procesa.

*Knjiga (mapa) procesa će sadržavati sljedeće:*

- Uvodni dio – u kojem će se navesti djelatnost korisnika, njegova misija i strateški ciljevi, te njegovo unutarnje ustrojstvo (organigram)
- Zajedničke poslovne procese – popis i opis poslovnih procesa koji se odvijaju u svim ili većini ustrojstvenih jedinica
- Popis i opis procesa po ustrojstvenim jedinicama Instituta



Za okončanje Knjige (mape) procesa predviđa se konac rujna 2009.

### **Procjena i upravljanje rizicima**

Rizik je određen kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva. Upravljanje rizicima cjelokupan je proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve organizacije, te poduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika.

Procjenom rizika obuhvatit će se određivanje ciljeva poslovanja, mogući rizici koji utječu na ostvarenje ciljeva, provest će se njihovo ocjenjivanje u odnosu na vjerojatnost nastanka i značajnost posljedice, te uspostaviti prikladne mjere za upravljanje rizicima. Kako bi se procjena rizika provela, odnosno omogućilo upravljanje rizicima, potrebno je da se pojedini zaposlenici Instituta uključe u proces izobrazbe koju organizira Središnja harmonizacijska jedinica Ministarstva financija.

Kao rezultat procesa procjene rizika sastavit ćemo strategiju upravljanja rizicima za što je, prema Zakonu, odgovoran ravnatelj. Strateške rizike procjenjuje ravnatelj. Operativni rizici će se procijeniti na razini svakog poslovnog procesa. Svaki rukovoditelj ustrojstvene jedinice će procijeniti rizike na razini svog odjela, odnosno na razini poslovnih procesa koji se u njegovom odjelu odvijaju te predložiti mjere za ublažavanje rizika, odnosno koje kontrole treba uspostaviti kako bi se smanjio negativni utjecaj rizika. Na taj način sastavit će se registar rizika koji će biti dio, odnosno podloga za sastavljanje Strategije rizika koju će donijeti ravnatelj.

### **Analiza potrebnih i postojećih kontrola**

Nakon sastavljanja registra rizika i odluke o uvođenju kontrolnih aktivnosti kao odgovora na rizike, razmotrit će se odgovaraju li uspostavljene kontrole potrebnim. Dakle, nakon sastavljanja pregleda

uspostavljenih kontrola razmotrit će se potreba za dodatnim kontrolnim aktivnostima koje mogu biti uspostavljene kao:

- prethodne kontrole (ex ante)
- naknadne kontrole (ex post).

Osim kontrola koje su „ugrađene“ u poslovne procese, čelnik može imenovati osobu, financijskog kontrolora, koja će provoditi prethodne kontrole za one poslovne procese ili transakcije koje su izložene većem riziku ili koje su značajnije za korisnika proračuna.

### **Plan za otklanjanje slabosti kontrola**

Plan za otklanjanje slabosti kontrola donosi se na temelju rezultata samoprocjene komponenti sustava FMC i procjene rizika. Njime treba obuhvatiti kontrole koje treba uvesti ili zamijeniti postojeće jer su neadekvatne. Plan treba sadržavati: pregled kontrola koje će se uvesti, odgovorne osobe i rok uvođenja kontrolnih aktivnosti.

### **Godišnje izvješće o sustavu FMC**

Čelnik korisnika proračuna izvješćuje Središnju harmonizacijsku jedinicu, odnosno Upravu za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole Ministarstva financija, o funkcioniranju, djelotvornosti i učinkovitosti financijskog upravljanja i kontrola. Voditelj za FMC obvezan je pripremiti godišnje izvješće o aktivnostima vezanima uz uspostavu i razvoj sustava FMC te ga, nakon odobrenja ravnatelja, dostaviti Središnjoj harmonizacijskoj jedinici do 31. siječnja tekuće za prethodnu godinu.

## **4. TABLIČNI PREGLED PLANIRANIH AKTIVNOSTI**

U nastavku daje se pregled aktivnosti koje je potrebno provesti kako bi se uspostavio i razvio sustav FMC, rokovi u kojima se pojedine aktivnosti trebaju provesti, osobe koje su odgovorne za provođenje, te u kojem roku su provedene.

## **Plan uspostave i razvoja financijskog upravljanja i kontrola**

### **u Institutu za hrvatski jezik i jezikoslovlje Zagreb**

	<b>POTREBNE AKTIVNOSTI</b>	<b>ODGOVORNOST</b>	<b>ROK</b>	<b>IZVRŠENJE</b>
<b>I. Organizacijska uspostava</b>	1. Poslove vezani uz uspostavu financijskog upravljanja i kontrole  2. Imenovanje osobe zadužene za nepravilnosti	Čelnik ustanove	do 3. ožujka 2007	Izvršeno
<b>II. Uspostava i razvoj financijskog upravljanja i kontrola</b>	1. Sastavljanje izjave o viziji, misiji i ključnim ciljevima organizacije i odjela  2. Početna procjena pet komponenata financijskog upravljanja i kontrola  3. Popis/ knjiga poslovnih procesa i utvrđivanje aktivnosti u svakom procesu  4. Izrada opisa poslovnog procesa (revizijskog traga)	Čelnik	31. prosinca 2012.  31. prosinca 2013.  31. prosinca 2015.  31. prosinca 2015.	

	<p>5. Izrada knjige (mape) procesa</p> <p>6. Utvrđivanje najvažnijih rizika za postizanje ciljeva i odluka o upravljanju najvažnijim rizicima- registar rizika te donošenje strategije za upravljanje rizicima</p> <p>7. Analiza postojećih/ uspostavljenih i očekivanih/ potrebnih kontrola</p> <p>8. Godišnje izvješće o sustavu financijskog upravljanja i kontrola te izvješćivanje SHJ</p>		<p>31. prosinca 2015.</p> <p>31. prosinca 2015.</p> <p>31. siječnja za prethodnu godinu.</p>	
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	----------------------------------------------------------------------------------------------	--