

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA (FUK/FMC)

Alat za odgovorno i efikasno  
upravljanje javnim sredstvima



RUKOVODILAC  
KORISNIKA JAVNIH  
SREDSTAVA



Postavlja  
ciljeve



Upravlja  
rizicima



Obezbeđuje  
zakonito  
korišćenje  
sredstava



Prati  
učinak  
korisnika  
javnih  
sredstava



Odgovara  
za rezultate  
rada



TRANSPARENTNOST



ODGOVORNOST



EFIKASNOST



UČINKOVITOST



INTEGRITET

# Finansijsko upravljanje i kontrola



Finansijsko upravljanje i kontrola predstavlja sistem pravila, procedura, odgovornosti i kontrolnih aktivnosti koji pomaže rukovodiocima korisnika javnih sredstava da ciljeve korisnika javnih sredstava ostvaruju **zakonito, pravilno, etično, ekonomično, efektivno i efikasno**, uz merljive rezultate.



Finansijsko upravljanje i kontrola je sastavni deo sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru, odnosno **PIFC sistema — Public Internal Financial Control**. Reč je o konceptu Evropske unije koji se odnosi na odgovorno, transparentno i kontrolisano upravljanje javnim sredstvima.

## Sistem PIFC obuhvata:



finansijsko  
upravljanje i kontrolu



internu  
reviziju



Centralnu jedinicu  
za harmonizaciju



Finansijsko upravljanje i kontrola predstavlja odgovornost rukovodilaca i zaposlenih u svakodnevnom poslovanju, dok interna revizija daje nezavisnu procenu funkcionisanja sistema i preporuke za njegovo unapređenje. Centralna jedinica za harmonizaciju obezbeđuje metodološku podršku, smernice i koordinaciju razvoja sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru.



Uspostavljanje i razvoj ovog sistema predstavlja jedan od ključnih elemenata **Poglavlja 32 - Finansijski nadzor** u procesu pristupanja Evropskoj uniji.



Cilj Poglavlja 32 jeste jačanje sistema javnih finansija kroz transparentno, odgovorno i održivo upravljanje javnim sredstvima. To podrazumeva uspostavljanje efikasnih i odgovornih korisnika javnih sredstava, razvoj sistema interne i eksterne kontrole, kao i unapređenje mehanizama za sprečavanje nepravilnosti, prevara i korupcije.

# Uloga rukovodioca korisnika javnih sredstava u upravljanju javnim sredstvima



Prema Zakonu o budžetskom sistemu, rukovodilac korisnika javnih sredstava odgovoran je za:



## ZAKONITOST TROŠENJA SREDSTAVA

Obezbeđuje zakonito, namensko i efikasno korišćenje sredstava u skladu sa propisima.



## NAMENSKO KORIŠĆENJE SREDSTAVA

Garantuje da se sredstva koriste isključivo za odobrene namene.



## EKONOMIČNOST I EFIKASNOST

Prati i meri učinak radi postizanja najboljih rezultata uz optimalne troškove.



## OSTVARENJE PLANIRANIH CILJEVA

Obezbeđuje da se planirani ciljevi i prioriteti ostvare na vreme.

U praksi, to znači odgovornost za:



rezultate rada korisnika javnih sredstava;



korišćenje javnih sredstava;



ostvarivanje ciljeva javnih politika.



**Finansijsko upravljanje i kontrola** je mehanizam koji omogućava da se ova odgovornost ostvari u praksi.

# Finansijsko upravljanje i kontrola – vaš alat za upravljanje



Primena finansijskog upravljanja i kontrole omogućava rukovodiocu korisnika javnih sredstava da:

01



jasno definiše **ciljeve** korisnika javnih sredstava;

02



identifikuje **ključne poslovne procese** kroz koje se ciljevi ostvaruju;

03



prepoznava **rizike** koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva i funkcionisanje procesa;

04



uspostavi **kontrole** koje sprečavaju nepravilnosti u procesima rada;

05



prati ostvarenje planiranih rezultata kroz **pokazatelje učinka**;

06



donosi odluke na osnovu **pouzdanih informacija i izveštaja** o funkcionisanju sistema;

07



kontinuirano **unapređuje** rad korisnika javnih sredstava i ključne procese.



Finansijsko upravljanje i kontrola nije administrativna obaveza već upravljački alat.

# Upravljačka odgovornost – osnova savremenog rukovođenja

Savremeno upravljanje u  
javnom sektoru podrazumeva  
da rukovodilac korisnika  
javnih sredstava:



Finansijsko upravljanje i kontrola omogućava  
da se upravljačka odgovornost ostvaruje  
**systemski i kontinuirano.**

# Upravljački ciklus odgovornog rukovođenja

Efikasno upravljanje zasniva se na povezanosti sledećih elemenata:



Finansijsko upravljanje i kontrola je **kontinuirani upravljački mehanizam**, a ne jednokratna obaveza.

# Kako finansijsko upravljanje i kontrola pomaže u svakodnevnom upravljanju

Finansijsko upravljanje i kontrola pretvara budžet u upravljački alat i omogućava potpunu kontrolu nad:



## PRIHODIMA I POTRAŽIVANJIMA

- stabilnost finansiranja programa i aktivnosti;
- unapređenje naplate i smanjenje finansijskih gubitaka;
- ažurno vođenje evidencija i praćenje ugovornih osnova.



## RASHODIMA

- usmeravanje sredstava na prioritete korisnika javnih sredstava;
- zakonito i svrsishodno trošenje;
- smanjenje rizika nepravilnosti i neefikasne potrošnje.



## IMOVINOM

- pregled raspoložive imovine;
- praćenje korišćenja;
- dugoročno planiranje ulaganja i održavanja.



## OBAVEZAMA

- kontrola rokova dospeća;
- izbegavanje zateznih kamata;
- pouzdano upravljanje likvidnošću.

Kada su prihodi i potraživanja, rashodi, imovina i obaveze pod kontrolom:



upravljanje postaje stabilno;



smanjuju se finansijski rizici;



sprečavaju se nepravilnosti i gubici;



povećava se efikasnost korišćenja javnih sredstava.



Ključno pitanje za rukovodioca korisnika javnih sredstava glasi:

**„Da li znate šta vam pripada, kako trošite sredstva i šta postićete za taj novac?“**

Finansijsko upravljanje i kontrola daje odgovor na to pitanje.

# Delegiranje – temelj efikasnog upravljanja



Rukovodilac korisnika javnih sredstava ne može sam upravljati svim procesima korisnika javnih sredstava. Zato je delegiranje ovlašćenja ključni element upravljačke odgovornosti.

1



## Delegiranjem se:

- postavljaju jasni ciljevi rada;
- prenose ovlašćenja na niže nivoe rukovođenja;
- obezbeđuje funkcionisanje sistema kroz kontrolu i izveštavanje.

2



## Delegiranje funkcioniše kada postoje:

- jasno definisane uloge i odgovornosti;
- odgovarajući nivo ovlašćenja rukovodilaca;
- redovno izveštavanje o rezultatima;
- pouzdani kontrolni mehanizmi.

3



## Ako su ovlašćenja jasno delegirana:

- odgovornost je raspodeljena;
- odluke se donose brže;
- rizici se bolje kontrolišu;
- rukovodilac korisnika javnih sredstava zadržava strateški nadzor nad radom korisnika javnih sredstava.



Rukovodilac korisnika javnih sredstava zadržava krajnju odgovornost za zakonito i efikasno upravljanje javnim sredstvima.

# Delegiranje – temelj efikasnog upravljanja



**Ovlašćenja možete delegirati.  
Odgovornost ne možete.**



**Ovlašćenja se mogu delegirati na:**

- rukovodioce unutrašnjih organizacionih jedinica;
- zaposlene;
- sektore, službe ili odeljenja.



Međutim, krajnja odgovornost za funkcionisanje sistema finansijskog upravljanja i kontrole ostaje na rukovodiocu korisnika javnih sredstava.



**Upravo zato je važno da rukovodilac korisnika javnih sredstava ima:**

- kvalitetne i blagovremene informacije;
- uspostavljen sistem izveštavanja;
- pregled nad najvažnijim rizicima;
- uvid u realizaciju ključnih aktivnosti i projekata.



**Efikasno upravljanje korisnikom javnih sredstava ne podrazumeva lično obavljanje svih operativnih poslova od strane rukovodioca korisnika javnih sredstava.**



**Funkcionalan sistem finansijskog upravljanja i kontrole obezbeđuje:**

- jasnu podelu nadležnosti i delegiranje ovlašćenja;
- blagovremeno i pouzdano izveštavanje;
- kontinuirano praćenje ključnih rizika;
- kontrolu realizacije važnih aktivnosti i projekata.



**Rukovodioci unutrašnjih organizacionih jedinica treba da:**

- upravljaju poslovnim procesima u svom delokrugu;
- aktivno upravljaju rizicima;
- sprovode i prate utvrđene kontrolne aktivnosti;
- odgovaraju za ostvarene rezultate.



**Rukovodilac korisnika javnih sredstava treba da:**

- kontinuirano prati funkcionisanje sistema;
- donosi ključne upravljačke odluke;
- pravovremeno reaguje na uočena odstupanja, nepravilnosti i nalaze revizije;
- obezbeđuje da se sistem kontinuirano održava, prati i ažurira u praksi.

# Upravljanje rizicima – ključ uspešnog rukovođenja

Rizici su događaji koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava. Zato upravljanje rizicima nije administrativna obaveza već alat rukovođenja.



## RIZIK ≠ PROBLEM

Rizik je nešto što se može sprečiti. Problem je nešto što se rešava nakon što nastane.

### Jednostavan model upravljanja:



Svaki cilj nosi određene rizike. Dobro postavljene kontrole omogućavaju da se ti rizici drže pod nadzorom i da se postignu planirani rezultati.



### Primer iz prakse

**Cilj:** Subvencije za zapošljavanje ili razvoj poljoprivrede.

**Rizik 1:** Sredstva dobijaju korisnici koji ne ispunjavaju uslove.

**Kontrola:** Jasno definisani kriterijumi javnog poziva i provera dokumentacije.

**Rizik 2:** Korisnik odobrena sredstva koristi nenamenski.

**Kontrola:** Ugovori, izveštavanje korisnika, kontrole na licu mesta i povraćaj sredstava.

**Rezultat:** Sredstva ostvaruju planirani efekat.



### Fokus rukovodioca korisnika javnih sredstava treba da bude na rizicima koji mogu ugroziti:

- strateške ciljeve;
- programe i projekte;
- zakonitost trošenja sredstava;
- rezultate javnih politika.



Upravljanje rizicima omogućava pravovremeno donošenje odluka i sprečavanje nepravilnosti pre nego što nastanu.

# Poslovni procesi – mesto gde finansijsko upravljanje i kontrola funkcioniše u praksi



Finansijsko upravljanje i kontrola se primenjuje kroz poslovne procese korisnika javnih sredstava.

**Procesna orijentacija podrazumeva da korisnik javnih sredstava:**

- identifikuje ključne poslovne procese;
- definiše ulaze, aktivnosti, izlaze i odgovornosti za svaki proces;
- uspostavi kontrole unutar procesa;
- prati performanse procesa kroz indikatore.



**Fokus nije samo na tome ko radi, već kako se posao odvija od početka do kraja.**

Procesi proizilaze iz strateških ciljeva i povezani su sa programskim budžetom.

**Na taj način obezbeđuje se:**



transparentno trošenje sredstava;



jasna odgovornost;



bolje upravljanje rizicima;



efikasnije ostvarenje strateških ciljeva;



usklađenost sa standardima interne kontrole u javnom sektoru.



**Važno je razlikovati aktivnosti (šta radimo?) od procesa (kako to radimo?).**

Procesi u finansijskom upravljanju i kontroli nisu samo administrativna procedura, već alat za ostvarenje strateških ciljeva, mehanizam kontrole trošenja javnih sredstava i ključna tačka upravljanja rizicima.

# Gde finansijsko upravljanje i kontrola „živi“ u praksi?



Finansijsko upravljanje i kontrola se primenjuje u poslovnim procesima korisnika javnih sredstava:



## JAVNE NABAVKE

- planiranje potreba;
- sprovođenje postupaka;
- kontrola izvršenja ugovora.



## PLAĆANJA I RASHODI

- odobravanje troškova;
- kontrola pre plaćanja;
- praćenje izvršenja budžeta.



## UPRAVLJANJE IMOVINOM

- evidencija imovine;
- korišćenje i održavanje;
- zaštita od gubitaka i neovlašćenog korišćenja.



## PRIHODI I POTRAŽIVANJA

- evidencije i ugovori;
- praćenje naplate;
- upravljanje dugovanjima.



## UGOVORI I EVIDENCIJE

- jasno definisane obaveze;
- praćenje rokova;
- pouzdani podaci za odlučivanje.

### Jednostavan model upravljanja procesima



Ako su ove četiri faze jasno uređene, rukovodilac korisnika javnih sredstava ima stvarnu kontrolu nad radom korisnika javnih sredstava.

# Finansijsko upravljanje i kontrola je sistem prilagođen svakom korisniku javnih sredstava



Ne postoji jedinstven model finansijskog upravljanja i kontrole za sve korisnike javnih sredstava. Razvija se u skladu sa nadležnostima, veličinom i rizicima svakog korisnika javnih sredstava. Svaki korisnik javnih sredstava mora identifikovati specifične rizike, razviti kontrolne mehanizme koji su srazmerni tim rizicima i osigurati odgovornost rukovodioca na svim nivoima.

## Efikanas sistem podrazumeva da korisnik javnih sredstava:



identifikuje sopstvene ključne rizike;



definiše kontrole srazmerne tim rizicima;



ustpostavi jasne linije odgovornosti;



poveže upravljanje rizicima sa planiranjem i budžetom.

## Šta dobijate kao rukovodilac korisnika javnih sredstava primenom finansijskog upravljanja i kontrole?



### Bolju kontrolu nad radom korisnika javnih sredstava:

- jasnije prepoznajete gde se nalaze ključni rizici;
- blagovremeno uočavate slabosti u procesima;
- smanjujete mogućnost nepredviđenih problema i neprijatnih iznenađenja.



### Kvalitetniju osnovu za donošenje odluka:

- odluke zasnovate na pouzdanim, potpunim i blagovremenim informacijama;
- imate jasniju sliku o rezultatima rada;
- lakše određujete prioritete i usmeravate resurse.



### Veću zaštitu od nepravilnosti i neefikasnosti:

- sprečavate greške pre nego što dovedu do posledica;
- jačate zakonitost, pravilnost i svrsishodnost poslovanja;
- obezbeđujete odgovorno korišćenje javnih sredstava.



Finansijsko upravljanje i kontrola nije jednokratno uspostavljen sistem, već proces koji se kontinuirano razvija, prati i unapređuje. Svaka preporuka interne revizije, nalaz Državne revizorske institucije, uočena nepravilnost ili pritužba građana predstavlja priliku za jačanje sistema upravljanja i unapređenje poslovnih procesa.



Efikanas sistem finansijskog upravljanja i kontrole ne predstavlja samo zakonsku obavezu, već je i pokazatelj zrelosti organizacije, odgovornog upravljanja i spremnosti da se rad korisnika javnih sredstava prilagođava promenama u okruženju, tehnologiji i potrebama korisnika usluga.

# Uloga interne revizije



Interna revizija pomaže rukovodiocu korisnika javnih sredstava da unapredi upravljanje korisnika javnih sredstava kroz procenu sistema i preporuke za njegovo jačanje.



## Interna revizija:

- procenjuje funkcionisanje finansijskog upravljanja i kontrole;
- identifikuje slabosti u procesima;
- daje preporuke za unapređenje;
- pruža savetodavnu podršku.



Interna revizija daje nezavisnu i objektivnu procenu kako i koliko sistem zaista funkcioniše u praksi.

## Interna revizija pomaže rukovodiocu korisnika javnih sredstava da:



prepozna rizike koji možda nisu uočeni u redovnom radu;



unapredi poslovne procese i kontrolne aktivnosti;



ojača zakonitost, pravilnost i svrshodnost poslovanja;



poboljša ostvarivanje ciljeva korisnika javnih sredstava;



donosi upravljačke odluke na osnovu pouzdanih nalaza i preporuka.



Interna revizija ne traži krivce već predlaže rešenja. Njeni izveštaji predstavljaju osnov za donošenje kvalitetnijih upravljačkih odluka.

## Važna razlika



Interna revizija procenjuje sistem i predlaže unapređenja.



Inspekcija utvrđuje nepravilnosti i izriče mere.

# Završna poruka

Dobro upravljanje podrazumeva da rukovodilac korisnika javnih sredstava:

-  postavi jasne i merljive ciljeve;
-  poveže ciljeve sa budžetom;
-  definiše ključne procese, programe i aktivnosti kroz koje se ciljevi ostvaruju;
-  upravlja rizicima koji mogu ugroziti ostvarenje ciljeva i funkcionisanje procesa;
-  delegira ovlašćenja i odgovornosti u okviru definisanih procesa;
-  traži pouzdane informacije o realizaciji procesa i rezultata;
-  analizira odstupanja od planova i očekivanih efekata;
-  prati učinke, a ne samo potrošnju sredstava;
-  koristi izveštaje kao osnov za donošenje odluka;
-  primenjuje preporuke interne revizije radi unapređenja upravljanja.



”

Umesto pitanja: „**Koliko smo potrošili?**“, postavite pitanje: „**Šta smo postigli za taj novac?**“.

Upravo u tome ogleda se suština finansijskog upravljanja i kontrole.



# Od odgovornosti ka rezultatima

Finansijsko upravljanje i kontrola pomaže da ciljevi, budžet, procesi, rizici i kontrole budu povezani u **jedinstven sistem odgovornog rukovođenja**.



## Strategija

Jasno definisani ciljevi i prioriteti



## Rizici

Prepoznavanje i upravljanje izazovima



## Rezultati

Merljivi učinak i odgovornost



**Sevoi**  
Financial consulting



[www.sevoifc.com](http://www.sevoifc.com)



[srbija@sevoifc.com](mailto:srbija@sevoifc.com)



+381 64 16 93 903



Vojina Durašinovića-Kostje 23/20, 11160 Beograd



Transparentnost



Odgovornost



Efikasnost



Učinkovitost



Integritet