



REPUBLIKA HRVATSKA
MINISTARSTVO FINANCIJA
SEKTOR ZA HARMONIZACIJU UNUTARNJE REVIZIJE I
FINANCIJSKE KONTROLE

SMJERNICE ZA UPRAVLJAČKU ODGOVORNOST

Zagreb, ožujak 2012.

Sadržaj

1. Uvod.....	3
2. Upravljačka odgovornost.....	3
3. Veza upravljačke odgovornosti i financijskog upravljanja i kontrola.....	6
3.1. .Preduvjeti za razvoj upravljačke odgovornosti	8
3.2. Poteškoće za razvoj upravljačke odgovornosti u praksi	9
3.3. Mjere za razvoj upravljačke odgovornosti.....	10
4. Zaključak	11

1. UVOD

Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru¹, članak 7., opisuje odgovornost čelnika korisnika proračuna i čelnika unutarnjih ustrojstvenih jedinica odnosno osoba na koje je čelnik korisnika proračuna prenio ovlasti i odgovornosti sukladno aktima o unutarnjem ustrojstvu i internim odlukama vezano uz financijsko upravljanje i kontrole.

Odredbom članka 4. Pravilnika o provedbi financijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru² također je istaknuta odgovornost čelnika korisnika proračuna i čelnika unutarnjih ustrojstvenih jedinica za uspostavu, razvoj i provedbu adekvatnog, učinkovitog i djelotvornog sustava financijskog upravljanja i kontrola.

Svrha ovih Smjernica za upravljačku odgovornost (dalje u tekstu: Smjernice) je:

- objasniti što znači upravljačka odgovornost u praksi
- objasniti vezu između upravljačke odgovornosti i financijskog upravljanja i kontrola
- ukazati na određene preduvjete za razvoj upravljačke odgovornosti
- dati primjere najčešćih poteškoća za razvoj upravljačke odgovornosti
- ukazati na neke od mjera za razvoj upravljačke odgovornosti unutar organizacije.

Smjernice su izrađene temeljem analiza koje je Središnja harmonizacijska jedinica radila tijekom proteklog razdoblja na području financijskog upravljanja i kontrola, a vezano uz razumijevanje i primjenu upravljačke odgovornosti u praksi.

Namijenjene su upravljačkoj strukturi uključujući čelnike korisnika proračuna i sve rukovodeće razine (pomoćnike ministra, načelnike sektora, voditelje službi, pročelnike upravnih/gradskih odjela, voditelje odjela i slično).

2. UPRAVLJAČKA ODGOVORNOST

Upravljačka odgovornost čelnika korisnika proračuna

Upravljačka odgovornost znači da čelnik korisnika proračuna mora biti odgovoran za zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava. Također je odgovoran za uspostavu svih potrebnih preduvjeta, osobito za učinkovito i djelotvorno funkcioniranje sustava financijskog upravljanja i kontrola, kako bi osigurao zakonito, namjensko i svrhovito korištenje sredstava.

Ta se odgovornost odnosi na sva dodijeljena proračunska sredstva (iz svih izvora financiranja) čak i kad ta sredstva prolaze kroz instituciju sve do druge ili čak treće razine

¹ Narodne novine br. 141/06

² Narodne novine br. 130/11

korisnika proračuna. Prva razina korisnika proračuna prima sredstva za postizanje određenog cilja (ili ciljeva) i kako će prva razina korisnika proračuna organizirati korištenje tih sredstava, odgovornost je prve razine. Odgovornost tada nameće obvezu prvoj razini korisnika proračuna da osigura ne samo potrošnju sredstava za predviđenu namjenu i svrhu, nego i njihovo učinkovito i djelotvorno korištenje te isto tako jesu li sredstva koja su dodijeljena drugoj i trećoj razini korisnika proračuna također propisno korištena.

Dakle nadležna ministarstva i jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave trebaju osigurati poštivanje načela zakonitog, namjenskog i svrhovitog korištenja sredstava te koordinirati uspostavu učinkovitog i djelotvornog sustava financijskog upravljanja i kontrola kod korisnika proračuna iz njihove nadležnosti.

Upravljačka odgovornost znači zadržavanje kontrole bez kontroliranja svega i svačega. Točno je da čelnik korisnika proračuna snosi krajnju odgovornost. Međutim, pogrešno je smatrati da čelnik korisnika proračuna može biti odgovoran jedino ako sve odluke donosi osobno i ako sve nadzire do najsitnijih pojedinosti. To nerijetko dovodi do toga da se ostali zaposlenici polako otuđuju od unutarnjih kontrolnih procesa jer nisu jasno uređene ovlasti i odgovornosti. Neminovna posljedica toga je smanjena organizacijska učinkovitost, kao i slaba odgovornost rukovoditelja na nižim razinama i drugih zaposlenika te neodgovarajući razvoj zaposlenika. Konkretno, to nerijetko znači kako rukovoditelji nižih razina ne znaju pouzdano ni kojim proračunskim sredstvima raspolažu niti koje ciljeve moraju ostvariti.

To što čelnik korisnika proračuna snosi krajnju odgovornost ne znači da je čelnik korisnika proračuna dužan donositi sve odluke i da mora potpisivati sve ili većinu dokumenata koja idu iz organizacije. Donošenje svih odluka i potpisivanje svih dokumenata ne osigurava kontrolu aktivnosti organizacije, u stvari skroz suprotno jer:

- čelnik korisnika proračuna neće biti u mogućnosti posvetiti vrijeme za strateška pitanja ili za opći nadzor i kontrolu te vodstvo unutar organizacije
- donošenje određenih odluka zahtijeva poznavanje nekih tehničkih detalja, određenih pojedinosti i slično za što čelnik ne mora nužno posjedovati takva stručna znanje, što mu otežava donošenje odluke
- čak kada su zaposlenici uključeni u proces unutarnjeg odlučivanja, oni nisu ovlašteni za donošenje krajnjih odluka niti da se pojavljuju kao odgovorne osobe svojim imenom i potpisom, što rezultira nedostatkom odgovornosti i neodgovarajućim razvojem zaposlenika.

Imati organizaciju pod kontrolom ne znači da čelnik mora kontrolirati svaku pojedinu financijsku i poslovnu odluku.

Razvojem **sustava financijskog upravljanja i kontrola** čelnik korisnika proračuna može **poboljšati vođenje poslovanja organizacije**. Čelnik bi naročito trebao shvatiti koristi

prenošenja ovlasti i odgovornosti, kao i da jasno utvrđenim sustavom prijenosa i uspostavljanjem odgovarajućih linija izvješćivanja, uključujući jasne ciljeve i pokazatelje uspješnosti može zadržati opći nadzor i kontrolu, može obavljati više poslova i budući da je oslobođen svakodnevnih administrativnih poslova može se jasnije usredotočiti na ostvarivanje politika i ciljeva organizacije.

Čelnik korisnika proračuna treba uspostaviti organizaciju i imenovati rukovoditelje koji imaju kapacitet za provođenje ciljeva organizacije (i to djelotvorno i učinkovito) i urediti ovlasti i odgovornosti. Takva organizacija čelniku korisnika proračuna može onda pružiti razumnu sigurnost da se ciljevi postižu u skladu sa proračunom, da se usluge i aktivnosti isporučuju djelotvorno i učinkovito, da se relevantni zakoni i propisi poštuju i da se odluke donose u javnom interesu.

Upravljačka odgovornost za druge više rukovoditelje

Čelnik korisnika proračuna je odgovoran osigurati da je organizacija u stanju provesti ciljeve organizacije djelotvorno i učinkovito. Glavna odgovornost drugih viših rukovoditelja je da pomognu čelniku korisnika proračuna da se to i postigne. **Svaki viši rukovoditelj bi trebao biti odgovoran za ostvarenje ciljeva po planu, u okviru proračuna i u skladu sa zakonima i propisima iz njegovog područja nadležnosti.** Svaki viši rukovoditelj bi trebao biti odgovoran čelniku korisnika proračuna za uspjeh ili neuspjeh u ispunjavanju tih zahtjeva uz primjerene mjere odgovornosti kroz formalno redovito izvješćivanje i neformalno kroz sastanke i konzultacije.

Svaki viši rukovoditelj treba unutar svoje ustrojstvene jedinice za koju je nadležan (npr. uprave, upravnog odjela) urediti podjelu poslova i zadataka i odgovornosti. Takva organizacija može osigurati razumnu sigurnost višem rukovoditelju da se ciljevi ostvaruju u okviru proračuna, da se usluge i aktivnosti provode djelotvorno i učinkovito, usklađeno s mjerodavnim zakonima i drugim propisima, smjernicama i da su odluke donesene u javnom interesu. Ta razumna sigurnost bi trebala biti pružena kroz mjere odgovornosti koje bi trebale biti postavljene od strane višeg rukovoditelja. Te mjere odgovornosti bi trebale omogućiti višem rukovoditelju da se uskladi sa zahtjevima odgovornosti koje nameće čelnik korisnika proračuna, iako su u praksi te mjere odgovornosti detaljnije razrađene između višeg i nižeg rukovoditelja nego između višeg rukovoditelja i čelnika korisnika proračuna.

Zahtjevi koji se trebaju ispuniti kako bi viši rukovoditelj mogao razumno osigurati da su mjere odgovornosti učinkovite:

- viši rukovoditelj bi prvo trebao **osigurati da rukovoditelji koji mu izravno odgovaraju, imaju jasne ciljeve, pokazatelje uspješnosti, proračun i druge resurse**
- viši rukovoditelj treba jasno **definirati ovlasti i odgovornosti** kako bi se omogućilo ostvarivanje ciljeva u okviru područja iz njegove nadležnosti
- viši rukovoditelj bi također trebao **voditi računa o kompetencijama i izobrazbi rukovoditelja i drugih zaposlenika** koji su mu odgovorni
- viši rukovoditelj bi trebao **definirati odgovarajuće linije i način izvještavanja o ostvarenim rezultatima**
- **osigurati da sustav financijskog upravljanja i kontrole** u dijelu za koji je nadležan **funkcionira učinkovito i djelotvorno**
- gdje je primjenjivo, **razvijanje i održavanje djelotvornih odnosa s korisnicima proračuna u sastavu**

3. VEZA UPRAVLJAČKE ODGOVORNOSTI I FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA

Bez postojanja upravljačke odgovornosti nije moguće razvijati financijsko upravljanje i kontrole. Bez postojanja upravljačke odgovornosti, financijsko upravljanje i kontrola usmjereno je na tradicionalnu proračunsku kontrolu i osiguranje trošenja proračunskih sredstava u skladu sa zakonima i drugim propisima. Cilj je da se ta praksa promijeni i da se pozornost usmjeri na rezultate koji se žele postići za utrošena proračunska sredstva i učinkovitost i djelotvornost u njihovoj realizaciji.

Najuspješniji je onaj rukovoditelj koji ostvaruje vrijednost za novac. Da bi se postigla djelotvorna upravljačka odgovornost, rukovoditeljima trebaju pouzdane informacije i u obliku koji zadovoljavaju njihove potrebe. Da bi ostvario ciljeve upravljačke odgovornosti vezane za rezultate rukovoditelj mora imati takav proračun koji povezuje financijska sredstva s rezultatom i pratiti informacije o potrošnji u istom obliku.

Ključne osobe odgovorne za financijsko upravljanje i kontrole su rukovoditelji na svim razinama organizacijske strukture.

Voditelj za financijsko upravljanje i kontrole nema glavnu odgovornost za provedbu financijskog upravljanja i kontrola već je **zadužen za koordinaciju aktivnosti vezanih za financijsko upravljanje i kontrole** na razini korisnika proračuna i operativnu provedbu sukladno članku 8. Pravilnika o provedbi financijskog upravljanja i kontrola u javnom sektoru odnosno uloga je voditelja da pomogne rukovoditeljima pri postavljanju

standarda, opskrbljivanju informacijama, davanjem savjeta i gdje je potrebno pružanju analitičke potpore.

Stoga, rukovoditelji snose glavnu odgovornost da osiguraju trošenje u skladu s proračunom, da obveze ne premaše proračun, da je trošenje sa svrhom kako bi se podržala cjelokupna politika postizanja ciljeva organizacije i da je sve to rađeno na djelotvoran i učinkovit način u smislu dobrog gospodarenja te da su unutarnje kontrole koje obuhvaćaju financije pravilno implementirane u praksi.

Uloga voditelja za financijsko upravljanje i kontrole odnosno osobe nadležne za financije i proračun u smislu razvoja upravljačke odgovornosti na razini korisnika proračuna je sljedeća:

- **osigurati financijsko vodstvo unutar organizacije** tako da se osigura da svi rukovoditelji uzimaju u obzir financijske informacije pri donošenju odluka
- **savjetovanje drugih rukovoditelja o tome kako upotrebljavati financijske informacije i informacije o ostvarenju rezultata** da bi se omogućila procjena o najprikladnijem načinu isporuke usluge ili aktivnosti
- **planiranje i izrada financijskog okvira** potrebnog za podršku rukovoditeljima
- **ispitivanje** i podrška donositeljima odluka u vezi **financijske održivosti predloženih aktivnosti** za financiranje
- **osigurati da pojedini rukovoditelji kontroliraju rashode, prihode i obveze** kako bi se osiguralo da su u skladu s predviđenim proračunom
- **osiguravanje da su financijske informacije dostupne** rukovoditeljima u obliku koji će im pomoći pri odlučivanju i ostvarivanju svojih ciljeva
- **osigurati vrijednost za novac** za operativne aktivnosti kroz ispitivanja i analize
- **koordinacija aktivnosti vezanih za financijsko upravljanje i kontrole** na razini korisnika proračuna
- **koordinacija u odvijanju proračunskog procesa** i osiguranje da svi rukovoditelji doprinose tom procesu, analizirajući i ispitujući njihove prijedloge i informacije
- **pružanje pravovremenih financijskih izvještaja** (mjesečnih i tjednih ili u nekim drugim intervalima)
- **osigurati da su u proračunskom procesu delegirane funkcije**, ograničenja i odgovornosti jasno određene i da ih se poštuje
- **osigurati da postoji odgovarajuće financijsko planiranje i nadzor nad investicijskim projektima**, bez obzira radi li se o novom projektu ili o održavanju
- **osigurati djelotvornost i učinkovitost u svim aktivnostima iz proračunskog procesa.**

3.1. Preduvjeti za razvoj upravljačke odgovornosti

Preduvjeti koji su ovdje definirani primjenjuju se na sve razine organizacije, a uključuju sljedeće:

- **organizacijska struktura koja ima kapacitet za provođenje strateških ciljeva organizacije**
- **ciljevi su jasno postavljeni i definirani su pokazatelji uspješnosti** za svaku ustrojstvenu jedinicu i područje djelatnosti
- **mjere odgovornosti i delegiranje ovlasti jasno je definirano i formalno uređeno** za svaku upravljačku razinu unutar organizacije, uključujući i način suradnje s proračunskim korisnicima u sastavu
- **financijski resursi** (u okviru usvojenog proračuna) **su alocirani na svaku upravljačku razinu** na kojoj rukovoditelji imaju odgovornosti za nastale troškove ili za prikupljene prihode tako da su ti rukovoditelji u mogućnosti primjereno provoditi svoje odgovornosti
- **sustavi evidencija, ažurne informacije i pravovremena distribucija informacija** unutar organizacije
- **sustavno preispitivanje ili procjena ostvaruju li se pokazatelji uspješnosti i rezultati** uključujući utvrđivanje razloga i poduzimanje mjera ukoliko se ne ostvaruju
- **definirane odgovarajuće linije i način izvještavanja o ostvarenim rezultatima**
- **sustavno preispitivanje ili procjena zahtjeva korisnika** usluge ili aktivnosti koje pruža organizacija pomaže da se (bilo da su korisnici unutar ili izvan organizacije) utvrđuje je li ono što je pruženo u skladu sa potrebama korisnika, u zadanom vremenu, po standardima i u obliku kojeg korisnik zahtjeva
- organizacija je potpuno svjesna promjenjivih okolnosti i kako se okolnosti mijenjaju **usluge ili aktivnosti koje se pružaju su prilagođene promjenama**
- pri donošenju odluka **rukovoditelji uzimaju u obzir rizike** i nastoje upravljati tim rizicima
- rukovoditelji **razumiju da često bilo koja usluga ili aktivnost ima širi utjecaj** osobito na druge dijelove javnog sektora te da je bitno da se to također uzme u obzir u procesu donošenja odluka
- rukovoditelji prepoznaju da je **transparentnost** nad ključnim odlukama jako važna
- **kompetentnost i izobrazba rukovoditelja i drugih zaposlenika.**

3.2. Poteškoće za razvoj upravljačke odgovornosti u praksi

Na temelju analize godišnjih izvješća o sustavu financijskog upravljanja i kontrola, održanih sastanaka i prezentacija s korisnicima proračuna utvrđene su određene poteškoće za razvoj upravljačke odgovornosti koje se u praksi pojavljuju, a uključuju sljedeće:

- **nerazumijevanje upravljačke odgovornosti** od strane rukovoditelja odnosno pogrešno interpretiranje da je organizaciju moguće imati pod kontrolom jedino ako može osobno kontrolirati svaku pojedinu financijsku i poslovnu odluku
- **rukovoditelji su preopterećeni zbog potrebe da odobre sve odluke i dokumente poslane izvan organizacije**, a rezultat toga je da odluke kasne ili da odgovarajuće razmatranje nije dano tehničkim pitanjima
- **nedovoljno razvijeni mehanizmi prijenosa ovlasti i odgovornosti**, što za posljedicu ima da zaposlenici po hijerarhiji imaju tendenciju izbjegavati sudjelovanje u procesu donošenja odluka jer oni to ne vide kao sastavni dio posla, a slabo sudjelovanje ili nedostatak istog dovodi do efekta demotivacije što je prepreka za daljnje razvijanje profesionalnije javne uprave
- **neadekvatne organizacijske strukture** u kojima je otežano jasno uređivanje ovlasti i odgovornosti za realizaciju funkcija, postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima
- **ciljevi organizacije nisu jasno definirani** ili ako su definirani na organizacijskoj razini nisu raspodijeljeni kroz različite upravljačke strukture organizacije
- **procjena rizika**, što bi trebalo biti bitna značajka donošenja odluka od strane rukovodstva, se smatra samo kao zahtjev birokracije koji bi trebali preuzeti zaposlenici niže razine i kao rezultat toga procjena i upravljanje rizicima je **u velikoj mjeri neučinkovita**
- **financijski planovi nisu dovoljno razrađeni po ustrojstvenim jedinicama**, odnosno nije razvidno u kojem iznosu koja ustrojstvena jedinica sudjeluju u realizaciji financijskog plana ili u najboljem slučaju samo dijelovi proračuna su dodijeljeni rukovoditeljima koji su odgovorni za upravljanje programima, projektima i aktivnostima
- **pojedini rukovoditelji ne sudjeluju u procesu formiranja proračuna** te im se samo kaže koliki im je proračun dostupan i stoga nema poveznice između onoga što se od rukovoditelja očekuje (rezultata) i raspoloživog proračuna
- **izvješćivanje o mjerama odgovornosti unutar organizacije je slabo ili nedjelotvorno** što ne ide u prilog djelotvornosti i učinkovitosti te se u najboljem slučaju fokusira na razine utrošenih resursa

- **nedostaju detaljnije informacije (financijske i nefinancijske)** za analize troškova i predviđanja njihovih budućih kretanja
- **unutarnje financijske kontrole kreirane su za proračun na bazi inputa**, a tendencija je da se fokusira na cilj koji se želi postići i za koji se troše proračunska sredstva te koliko učinkovito i djelotvorno se to radi
- **neshvaćanje uloge rukovodstva u sustavu financijskog upravljanja i kontrola**
- **nerazvijena suradnja s voditeljem za financijsko upravljanje i kontrole**
- **nedostaju detaljnije financijske analize za nove investicije ili za prijedloge promjena kod postojećih**, što otežava procjene financijskih učinaka na duži rok
- **nema strateškog financijskog planiranja** koje bi omogućilo procjenu utjecaja sadašnjih i novih politika vezano za ukupne financije organizacije te za slučajeve kada se moraju donositi kratkoročne odluke za koje se unaprijed zna da na dugi rok neće biti učinkovite
- **nedovoljno razvijeni mehanizmi nadzora nad aktivnostima proračunskih korisnika u sastavu** kao i kod trgovačka društva u vlasništvu.

3.3. Mjere za razvoj upravljačke odgovornosti

Razvoj strateškog i programskog planiranja, odnosno povezivanje strateških ciljeva i proračunskih sredstava, što uključuje i definiranje odgovornih osoba za realizaciju strateških ciljeva i za upravljanje proračunskim sredstvima predstavljaju značajne korake u razvoju upravljačke odgovornosti. U nastavku se daju neke od mjera za razvoj upravljačke odgovornosti:

- **uspostava adekvatne organizacijske strukture** koja podupire realizaciju temeljnih funkcija korisnika proračuna i provedbu utvrđenih strateških ciljeva
- **postavljanje jasnih ciljeva i pokazatelja uspješnosti** za svaku ustrojstvenu jedinicu i područje djelatnosti
- **povezivanje strateškog i operativnog planiranja sa financijskim planom**
- **osigurati da je financijski plan pravilno sastavljen**, na prvom mjestu, **analizom i ispitivanjem prijedloga rukovoditelja**, drugim riječima ne samo sumiranje onoga što rukovoditelji govore da im treba
- **alociranje odobrenog financijskog plana do one razine ustrojstvenih jedinica** koja ima ovlasti za nastanak rashoda ili upravljanje prihodima što omogućuje da taj proračun bude dostupan rukovoditeljima koji su odgovorni za upravljanje programima, projektima i aktivnostima
- **osigurati da su delegirane ovlasti i odgovornosti** unutar organizacijske strukture za realizaciju postavljenih ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima koja se

dodjeljuju ustrojstvenim jedinicama za realizaciju programa, projekata, aktivnosti iz njihove nadležnosti **formalno utvrđene**, da se takve ovlasti redovito pregledavaju i dopunjavaju kako se okolnosti mijenjaju

- **uspostava linija izvješćivanja** u skladu s prenesenim ovlastima i odgovornostima u svrhu praćenja rezultata ostvarenih sredstvima koja su dodijeljena za određene programe, projekte i aktivnosti
- **integriranje sustava upravljanja rizicima u procese planiranja i odlučivanja**
- **uspostava učinkovitih i djelotvornih kontrolnih aktivnosti** kojima se osigurava učinkovito upravljanje prihodima, rashodima, imovinom i obvezama
- **uspostava učinkovitog i djelotvornog informacijskog i komunikacijskog sustava** kojim će se omogućiti redovite i smislene upravljačke informacije o troškovima, učinkovitosti, kvaliteti i ostvarenim rezultatima u odnosu na ciljeve kako bi se omogućilo rukovoditeljima da procjene vrijednost za novac ili poduzmu korektivne aktivnosti ondje gdje je moguća pojava prekoračenja bilo zbog povećanja troškova ili smanjenja prihoda
- **praćenje i procjena** adekvatnosti, učinkovitosti i djelotvornosti uspostavljenih **sustava financijskog upravljanja i kontrola** te unaprjeđivanje u skladu sa stupnjem provedbe i razvoja
- **osiguranje jasno definiranog načina suradnje te sustava izvješćivanja između korisnika proračuna prve razine i korisnika proračuna u njihovom sastavu**
- **uspostavljanje i održavanje djelotvornih radnih odnosa s rukovoditeljem nadležnim za financije i proračun.**

4. ZAKLJUČAK

Odgovornost čelnika korisnika proračuna za ostvarenje ciljeva i upravljanje proračunskim sredstvima definirana je Zakonom o proračunu, Zakonom o sustavu unutarnjih financijskih kontrola i Zakonom o fiskalnoj odgovornosti.

Prijenos ovlasti i odgovornosti ne isključuje odgovornost čelnika korisnika proračuna. U procesu decentralizacije ovlasti i odgovornosti, odgovornost čelnika korisnika proračuna i dalje ostaje ista, međutim rukovoditelji preuzimaju odgovornost prema čelniku korisnika proračuna za onaj dio poslovanja koji je pod njihovom nadležnosti. Odgovornosti rukovoditelja moraju biti usklađene s dodijeljenim ovlastima, odnosno pravima za odlučivanje.

Decentralizacija ovlasti i odgovornosti omogućit će veću učinkovitost rukovoditelja i općenito korisnika proračuna, ali je pri tome bitno osigurati da rukovoditelji od kojih se traži

odgovornost znaju koje rezultate/ciljeve trebaju ostvariti, koja proračunska sredstva su im za to dana na raspolaganje, koje ovlasti imaju za upravljanje proračunskim sredstvima i za donošenje odluka, da imaju razvijene sustave unutarnjih kontrola, osobito kontrolne aktivnosti, računovodstvene sustave te kompetentne zaposlenike.

Svrha ovih Smjernica je ukazati na važnost upravljačke odgovornosti za razvoj cjelokupnog sustava financijskog upravljanja i kontrola, poteškoće koje su u praksi prisutne, budući da će upravo daljnji razvoj financijskog upravljanja i kontrola zahtijevati njihovo rješavanje.

S obzirom da razvoj upravljačke odgovornosti uvelike ovisi o specifičnostima pojedinih korisnika proračuna (primjerice organizacijskoj strukturi, načinu upravljanja proračunskim sredstvima, razvijenosti poslovno-informacijskih sustava te brojnim drugim elementima) nije moguće primjenjivati jednoobrazna, univerzalna rješenja već će daljnji razvoj zahtijevati detaljnije analize na pojedinačnim primjerima te razmijene iskustava i prakse između sličnih institucija unutar javnog sektora.

KLASA: 043-01/12-01/124
URBROJ: 513-10/12-1
Zagreb, 30. ožujka 2012.

