



Republika Hrvatska  
Ministarstvo financija RH  
Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole

# Unutarnja revizija u potpori razvoju financijskog upravljanja u javnom sektoru

Dubravka Lukić

Zagreb, 10. i 11. prosinca 2009.

5. seminar unutarnjih revizora u javnom sektoru

## Sustav unutarnjih financijskih kontrola dosadašnje aktivnosti



- donesena zakonska i podzakonska regulativa
- stvorene organizacijske pretpostavke
- stvoreni kapaciteti – nositelji budućeg razvoja ovoga sustava
- implementacija sustava unutarnjih financijskih kontrola kod korisnika proračuna



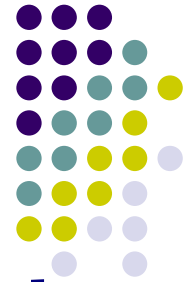
Međutim.....,

razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola

je kontinuirana aktivnost !!!!



- **Financijsko upravljanje treba prožeti cijelu organizaciju kroz**
  - ✓ razvoj linija ovlasti i odgovornosti za upravljanje proračunskim sredstvima
  - ✓ razvoj sustava izvješćivanja (utrošena proračunska sredstva, ostvareni rezultati)
  - ✓ osiguravanje da su prihodi, troškovi, stvaranje obveza kontrolirani kroz cijelu organizaciju
  - ✓ dokumentiranje ključnih poslovnih procesa



- Za potrebe daljnjeg razvoja financijskog upravljanja potrebno je ojačati koordinacijsku ulogu Uprava/sektora za financije u svojstvu
  - ✓ pokretača razvoja financijskog upravljanja
  - ✓ savjetnika i potpore ostalim rukovoditeljima
  - ✓ inicijatora izrade internih akata

(pravilnici, naputci kojima se uređuju opisi poslova, ovlasti i odgovornosti pojedinih sudionika u procesima planiranja, izrade programa, praćenja realizacije programa, obrade financijskih dokumenata, internog izvješćivanja o realizaciji proračunskih sredstava i o ostvarenim ciljevima)



- Ojačati financijsko upravljanje i kontrole u procesima iz proračunskog ciklusa (planiranje, programiranje, izrada financijskog plana, računovodstvo i izvješćivanje)
  - ✓ razrada postupaka i opisi poslova
  - ✓ definirane nadležnosti i odgovornosti pojedinih sudionika
  - ✓ razrađene prethodne i naknadne kontrole



## ■ Razvoj računovodstvenih sustava

- ✓ računovodstvo kao baza kvalitetnih financijsko informacijskih sustava za potrebe financijskog upravljanja
- ✓ troškovno i upravljačko računovodstvo
- ✓ razvoj sustava evidencija o troškovima, prihodima, obvezama, imovini
- ✓ razvoj sustava izvješćivanja



- Razvoj procesa upravljanja rizicima
  - ✓ dokumentirati podatke o rizicima
  - ✓ imenovati osobe za praćenje rizika
  - ✓ razvoj sustava izvješćivanja o rizicima



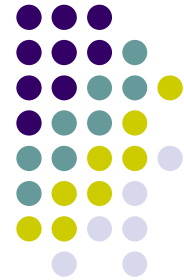


- Razvoj modela procjene kvalitete sustava unutarnjih financijskih kontrola
  - ✓ samoprocjena  
(izjave o stanju sustava unutarnjih financijskih kontrola)
  - ✓ unutarnja revizija



## ■ Unutarnja revizija

- ✓ jačati kapacitete unutarnje revizije – stručnost i brojnost
- ✓ razvijati suradnju između unutarnje revizije i upravljačke strukture
- ✓ učinkovitije korištenje revizijskih resursa – horizontalne i vertikalne revizije



- Središnja harmonizacijska jedinica
- ✓ jačanje koordinacijske uloge
- ✓ umrežavanje sudionika
- ✓ procjena kvalitete uspostavljenog sustava unutarnjih financijskih kontrola (projekt IPA 2007)
- ✓ izvješćivanje Vlade RH o napretku i razvoju sustava unutarnjih financijskih kontrola



Daljnji razvoj PIFC-a je izuzetno  
zahtjevan zadatak !

Međutim.....



- ✓ Proračunska sredstva su ograničena,
- ✓ stoga je neophodan sustav za kvalitetno upravljanje koji će osigurati
  - ✓ da se sredstva koriste u svrhu za koju su namijenjena i u skladu sa zakonima i propisima
  - ✓ ekonomično i učinkovito
- Također, sustav unutarnjih financijskih kontrola neophodan je za uspješno upravljanje sredstvima EU – (pretpristupni fondovi, strukturni i kohezijski fondovi)





## Očekivanja od unutarnjih revizora

- aktivno sudjelovanje u provedbi Akcijskog plana
  - ✓ suradnja s upravljačkom strukturom
  - ✓ doprinos u zajedničkim angažmanima – horizontalne/vertikalne revizije
  - ✓ razvoj stručnosti
  
- doprinos razvoju profesije (standardi, metodologija, etički kodeks....)



Cilj je da u budućem razdoblju  
razvoj ovoga sustava  
postane samoodrživi proces  
i da o razvoju PIFC-a brinu  
rukovoditelji korisnika proračuna na svim  
razinama upravljanja  
jer ga trebaju i žele!!!





**HVALA NA PAŽNJI !!!**





## Upravljanje rizicima u javnom sektoru

# ***Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna***

Davor Kozina

Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole

# Upravljanje rizicima



- ❑ Radeći na ostvarenju pred njih postavljenih ciljeva, korisnici proračuna suočavaju se s neizvjesnostima, odnosno brojnim rizicima koji mogu utjecati na ostvarenje ciljeva
- ❑ Cilj upravljanja rizicima jest smanjiti opseg neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti korisnika proračuna

# Brojne neposredne koristi upravljanja rizicima...



- pouzdano ostvarenje ciljeva
- bavljenje sa zaista važnim stvarima
- optimalno raspoređivanje relativno ograničenih sredstava
- brži odaziv na promjene
- bolje iskorištavanje prilika...

# Upravljanje rizicima kao dio sustava unutarnjih financijskih kontrola

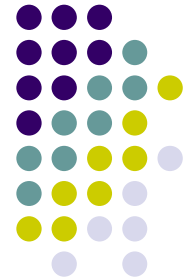


- Zakon o PIFC-u – (odgovornost čelnika za postavljanje ciljeva, djelotvorno upravljanje rizicima i uspostavu kontrolnih mehanizama; obveza donošenja strategije upravljanja rizicima; upravljanje rizicima kao komponenta financijskog upravljanja i kontrola)
- Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna (rujan 2009.)

# Smjernice za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna



- organizacijske pretpostavke za uspostavu sustavnog procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna
- metodologija opisana putem ključnih koraka u procesu upravljanja rizicima



# Organizacijske pretpostavke

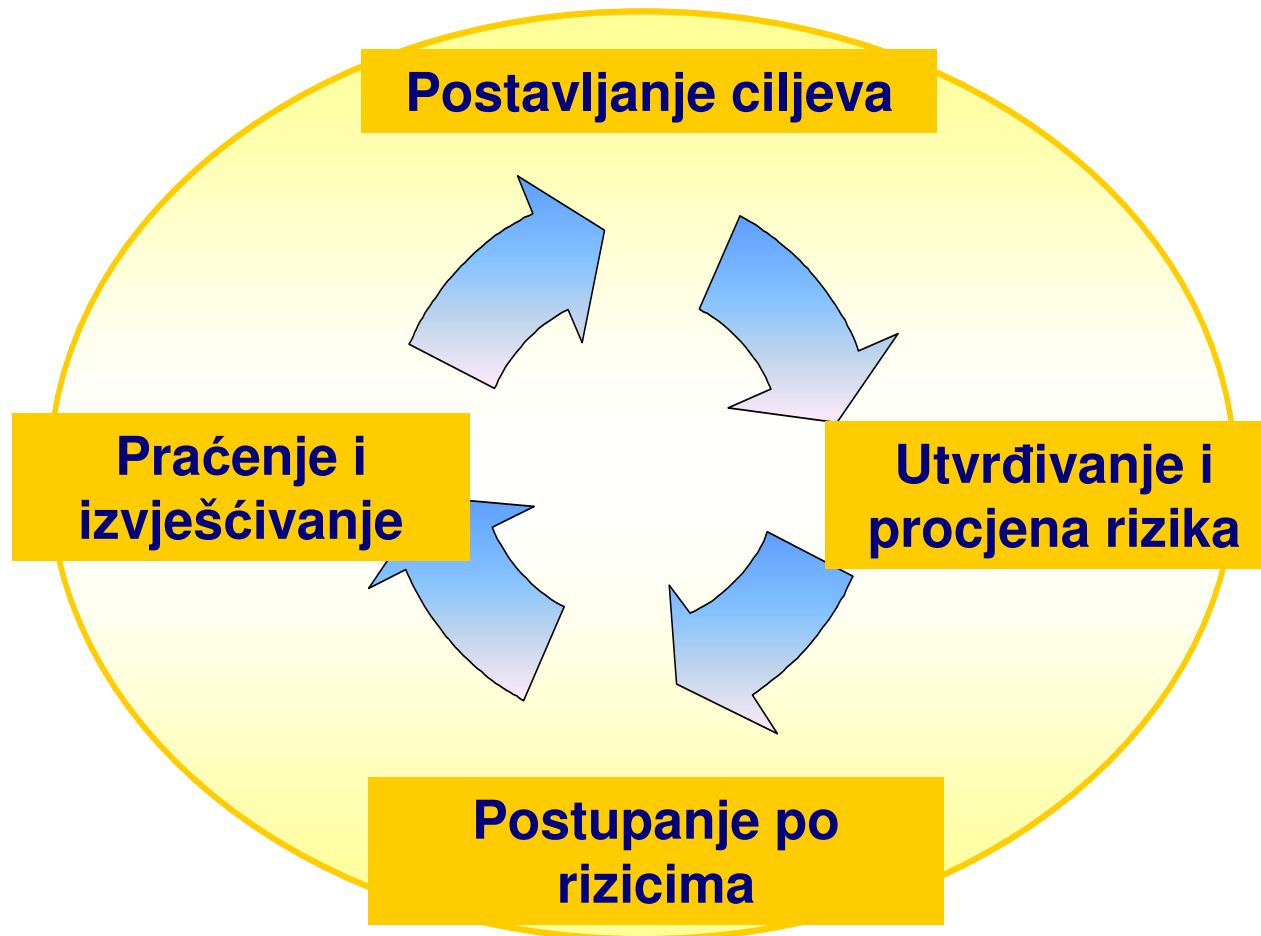
- **osoba** zadužena za **koordinaciju aktivnosti** u uspostavi procesa upravljanja rizicima na razini korisnika proračuna
- **rukovoditelji ustrojstvenih jedinica** odgovorni su za upravljanje rizicima u svojoj ustrojstvenoj jedinici
- **registri rizika** ustrojavaju se minimalno na razini viših ustrojstvenih jedinica (uprave, upravna tijela)
- na razini uprave, upravnog tijela imenovana je **osoba zadužena za prikupljanje informacija o rizicima i održavanje registra rizika**

# Odgovornost upravljačke strukture



- ❑ upravljanje rizicima odgovornost je upravljačke strukture (čelnik korisnika proračuna i rukovoditelji na različitim razinama upravljanja)
- ❑ ravnatelji uprava, pročelnici upravnih tijela odgovorni su za upravljanje rizicima na razini svoje ustrojstvene jedinice

# Metodologija – ciklus upravljanja rizicima





# Čimbenici uspješne provedbe upravljanja rizicima



- osigurati podršku najviše upravljačke razine
- jačati svijest o važnosti upravljanja rizicima
- razvijati organizacijsku kulturu koja neće stvarati odbojnost prema riziku i u kojoj će se izvješćivanje o riziku smatrati pozitivnim
- razvijati vještine upravljanja rizicima putem radionica i seminara
- uspostaviti učinkovitu komunikaciju o rizicima i aktivnostima koje se u tu svrhu poduzimaju

# Uloga unutarnje revizije



- Neovisna i objektivna procjena adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i postavljenih kontrola kao odgovora na rizike
- Prilikom obavljanja revizija, procjenjuje učinkovitost i djelotvornost procesa upravljanja rizicima, osobito učinkovitost kontrolnih mehanizama
- Pruža potporu upravljačkoj strukturi u procesu upravljanja rizicima, ali je upravljačka struktura ta koja je odgovorna za upravljanje rizicima
- Unutarnja revizija, radi potrebe revidiranja, treba imati pravo pristupa registrima rizika
- Sudjelovanje predstavnika unutarnje revizije na sastancima najviše upravljačke razine u vezi s upravljanjem rizicima

# Uloga Središnje harmonizacijske jedinice



- predložiti odluku o imenovanju osoba koje će sudjelovati u uspostavi procesa upravljanja rizicima
- organiziranje izobrazbe i seminara
  - prezentacije za najvišu upravljačku razinu
  - radionice za osobe nadležne za koordinaciju uspostave te radionice za koordinate za rizike
- praćenje realizacije aktivnosti iz Akcijskog plana koji je sastavni dio Smjernica (Objedinjeno izvješće o sustavu PIFC-a)
- prikupljanje najbolje prakse i ažuriranje Smjernica u skladu s razvojem ovog procesa



**Zahvaljujem na pozornosti!**

detaljnije informacije:

**<http://www.mfin.hr/hr/regulativa>**