DODANA VRIJEDNOST I DOBRE PRAKSE PROVEDBE SUSTAVA UNUTARNJIH KONTROLA ZA KORISNIKE PRORAČUNA NA DRŽAVNOJ RAZINI

IZAZOVI U PROVEDBI STRATEGIJE I IZVRŠAVANJU PRORAČUNA U MINISTARSTVIMA

Daniela Šimunović

Ministarstvo gospodarstva, poduzetništva i obrta

ZAKONODAVNI OKVIR:

Zakon o proračunu (NN, br. 87/08 i 136/12 I 15/15),

Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru *(NN 78/15)*

Zakon o fiskalnoj odgovornosti (NN, br. 139/10, 19/14)

Zakon o sustavu strateškog planiranja i upravljanja razvojem Republike Hrvatske (NN 123/2017)

STRATEŠKI OKVIR I NAČELA

Strategija Europa 2020.

Strategija razvoja javne uprave 2015.-2020.

Nacionalni program reformi 2017.

Program Vlade RH 2016.-2020.

Načela i principi:

- **dobro upravljanje**
- **dobro financijsko upravljanje**
- **vrijednost za novac**

Implementacija načela u poslovne procese javnih institucija omogućava pružanje kvalitetnijih usluga građanima/poreznim obveznicima za plaćeni porez

PROMJENE U PRISTUPU UPRAVLJANJU

- Od tradicionalnog, centraliziranog, uhodanog administriranja…

→ u aktivno upravljanje

Centralizirana odgovornost čelnika	**Upravljačka odgovornost na svim razinama**
Kontrola i praćenje inputa	**Postavljanje ciljeva i pokazatelja uspješnosti te praćenje učinaka poslovanja**
Rješavanje već nastalih problema	**Upravljanje rizicima**

Primjer organizacijske strukture Ministarstva gospodarstva, poduzetništva i obrta

UPRAVLJANJE U FUNKCIJI OSTVARENJA CILJEVA - PRINCIPI

Željeno buduće stanje

Svrha postojanja institucije

Što moramo postići da bi ostvarili viziju

Kako ćemo ostvariti ciljeve

SUSTAV UPRAVLJANJA

- **Podjela ovlasti i odgovornosti:**
  - **Postavljanje ciljeva i kontrola izvršenja**
  - **Operativne provedbe, evidencije, izvješća – kroz operativne alate**
- **Sustav fiskalne odgovornosti dokazuje djelotvornost, učinkovitost i zakonitost poslovanja**
  - **Izjava o fiskalnoj odgovornosti = neposredna odgovornost čelnika**

STRATEŠKO PLANIRANJE INSTITUCIJE:

PLAN USTROJSTVENE JEDINICE INSTITUCIJE

STRATEŠKO UPRAVLJANJE - BUDUĆNOST

Usklađenje s EU semestrom: **nacionalni strateški okvir za provođenje strukturnih reformi**

I. **Vertikalna integracija: za potrebe usklađenja strateških ciljeva svih institucija sa EU i nacionalnim politikama**

II. **SUK/PIC: alati za podršku aktivnostima internih kontrola, prema COSO okviru**

III. **IT/ UPRAVLJAČKI ALATI : sustav poslovne inteligencije - za strukturirani pregled podataka i sve vrste analiza i izvješća**

STRATEŠKO PLANIRANJE I PROVEDBA

- Sustavom Strateškog planiranja na razini institucije potrebno je promišljati o svim razinama, od onih najviših – vizija, misija, opći cilj, do provedbenih, posebnih ciljeva
- Određivanjem vizije utvrđujemo smjer općih i posebnih ciljeva
- Posebni ciljevi provode se kroz načine ostvarenja
- Godišnji planovi rada operativni su planovi kojima se ciljevi implementiraju kroz svakodnevne zadatke i aktivnosti
- Rezultati i učinci rada – podloga za ocjenjivanje

POSLOVNI POGLED NA UPRAVLJANJE INSTITUCIJOM

- Upravljački alat
  - Ciljevi: odgovornost, pokazatelje izvršenja, trenutne vrijednosti
  - Rizici: procjenu, status i planirane akcije
  - Financije: plan, izvršenje, uvid u trenutne vrijednosti
  - Narativni nefinacijski rezultati
- Fiskalna odgovornost
  - Priprema i čuvanje Izjave o fiskalnoj odgovornosti
  - Kontinuirano praćenje normativne usklađenosti (*compliance*…)

KONCEPT SUSTAVA UČINKOVITOG UPRAVLJANJA

- „***Governance***": postavljanje politika i strateških usmjerenja, te provjera uspješnosti njihove provedbe kroz sustav unutarnjih kontrola
- ***Strateško upravljanje***:
  - **Postavljanje poslovnih (općih i posebnih) ciljeva, definiranje pokazatelja, rizika…**
  - **Operativno izvršenje**
  - **Praćenje i analiza pokazatelja, analiza rizika**
  - **Prilagodba svih elemenata strateškog plana**

PROVEDBENI STRATEŠKO PLANSKI DOKUMENT

Strateški plan

Razlistaj stablo | Skupi stablo | Osvježi stablo

Misija: Stvaranje okruženja za jednostavnije i jeftinije poslovanje, rasterećenje poduzetništva, poticanje investicija i inovacija, digitalizaciju gospodarstva i slobodni pristup unutarnjem tržištu EU.

Vizija: Konkurentno tržišno gospodarstvo koje jamči jednostavnije i slobodnije uvjete poslovanja, digitalizaciju gospodarstva, otvorenost inovacijama i slobodni pristup unutarnjem tržištu EU.

- STRATEŠKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2017.-2019.
  - Opći cilj: 0. Učinkovita podrška provedbi i uspostavi ISPRAVAK
  - Opći cilj: 1. Rasterećenje poslovnog sektora od prekomjernih troškova regulative i nameta
    - Posebni cilj: 1.01. Rasterećenje poslovnog sektora za barem 30% izmjerenog administrativnog troška i uklanjanje niza prepreka slobodi tržišne konkurencije do kraja 2018.
    - Posebni cilj: 1.02. Administrativno pojednostavljenje i digitalizacija javne nabave
    - Posebni cilj: 1.03. Poticanje partnerskog i savjetodavnog odnosa inspekcije prema gospodarstvu
  - Opći cilj: 2. Povećanje konkurentnosti gospodarstva poticanjem investicijskog i inovacijskog okruženja
    - Posebni cilj: 2.01. Digitalizacija gospodarstva i industrije, poticanje ulaganja i razvoj poduzetničke infrastrukture te unapređenje investicijskog okruženja
    - Posebni cilj: 2.02. Poticanje ulaganja u istraživanje i inovacije te razvoj poduzetništva putem EU programa i ostalih javnih sredstava
      - Način ostvarenja: 2.02.01. Učinkovita provedba Operativnog programa Konkurentnost i kohezija 2014.-2020. – Investicijski prioritet 1b
        - Pokazatelj rezultata: Broj objavljenih poziva za dodjelu bespovratnih sredstava
        - Pokazatelj rezultata: Broj sklopljenih ugovora za dodjelu bespovratnih sredstava
        - Pokazatelj rezultata: Iskorištenost alociranih sredstava za tehničku pomoć
      - Način ostvarenja: 2.02.02. Omogućavanje povoljnog okruženja za osnivanje i razvoj poduzeća
      - Pokazatelj učinka: Broj poduzeća koja primaju potporu
      - Pokazatelj učinka: Iskorištenost ugovorenih sredstava
      - Pokazatelj učinka: Privatna ulaganja koja odgovaraju javnoj potpori poduzećima (bespovratna sredstva)
    - Posebni cilj: 2.03. Privlačenje investicija i unapređenje investicijskog okruženja
    - Posebni cilj: 2.04. Učinkovito stvaranje, obnavljanje i korištenje robnih zaliha
    - Posebni cilj: 2.05. Unaprjeđenje mjera i instrumenata razvoja malog gospodarstva
    - Posebni cilj: 2.06. Povećanje konkurentnosti malog gospodarstva provedbom poticajnih mjera
    - Posebni cilj: 2.07. Jačanje konkurentnosti i promocija zadružnog poduzetništva
  - Opći cilj: 3. Jačanje konkurentnosti trgovine na unutarnjem tržištu Europske unije
- STRATEŠKI PLAN MINISTARSTVA GOSPODARSTVA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA 2018.-2020. TEST
- IZMJENE I DOPUNE STRATEŠKOG PLANA MINISTARSTVA GOSPODARSTVA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA 2017.-2019.
- STRATEŠKI PLAN 2018.-2020.

Broj objavljenih poziva za dodjelu bespovratnih sredstava

Datum rezultata: 30.6.2017.

Broj sklopljenih ugovora za dodjelu bespovratnih sredstava

Datum rezultata: 30.6.2017.

Iskorištenost alociranih sredstava za tehničku pomoć

Datum rezultata: 30.6.2017.

PROVEDBA STRATEŠKIH I OPERATIVNIH PLANOVA

Strateški Plan	Status Plana
STRATEŠKI PLAN ZA RAZDOBLJE 2017.-2019.	R
STRATEŠKI PLAN MINISTARSTVA GOSPODARSTVA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA 2018.-2020. TEST	R
IZMJENE I DOPUNE STRATEŠKOG PLANA MINISTARSTVA GOSPODARSTVA, PODUZETNIŠTVA I OBRTA 2017.-2019.	R
STRATEŠKI PLAN 2018.-2020. •••	R

Strateški Plan:
STRATEŠKI PLAN 2018.-2020.

POVEZNICA: STRATEŠKI PLAN → OPERATIVNI PLANOVI

STRATEŠKI PLAN 2018.-2020.

Molimo pregledajte prikaz strateškog plana informacije u nastavku. Kliknite na Uredi da biste promijenili ovaj zapis, pritisnite Izbriši za brisanje zapisa, ili pritisnite Odustani za povratak.

UREDI IZBRIŠI ZATVORI

PRIKAZ SPLAN

To su područja prikaz strateškog plana zapisa koji se mogu uređivati.

Strateški Plan	STRATEŠKI PLAN 2018.-2020.
Status Plana	R
Strateški Plan ID	109

OPERATIVNI PLAN (6) ••• DODAJ OPERATIVNI PLAN UREDI IZBRIŠI AKCIJE IZVJEŠĆE

Ovo je popis operativni plan.

Operativni Plan	Status Plana	Područje Odgovornosti	Potpisnik	Ime Organizacijske Jedinice
GPR 2018 - za UPRAVU ZA POLITIKU JAVNE NABAVE	R	n / p	Državna tajnica Nataša Mikuš Žigman	UPRAVA ZA POLITIKU JAVNE NABAVE
GPR 2018 - za SAMOSTALNU SLUŽBU ZA UNAPREĐENJE POSLOVNE KLIME	R	n / p	Jasminka Barić	SAMOSTALNA SLUŽBA ZA UNAPREĐENJE POSLOVNE
GPR 2018 za KABINET MINISTRA	R	n / p	n / p	KABINET MINISTRA
GPR za 2018 GLAVNO TAJNIŠTVO •••	R	n / p	Damir Kaufman	GLAVNO TAJNIŠTVO
GPR 2018. za UPRAVA ZA PROGRAME I PROJEKTE EUROPSKE UNIJE		n / p	Pomoćnica Ministrice Nataša Kulakowski Kramarić	UPRAVA ZA PROGRAME I PROJEKTE EUROPSKE UNIJE
GPR 2018 za SAMOSTALNU SLUŽBU ZA ODNOSE S JAVNOŠĆU I INFORMIRANJE	R	n / p	Veronika Tolj	SAMOSTALNA SLUŽBA ZA ODNOSE S JAVNOŠĆU I INFORMIRANJE

Operativni Plan:
GPR za 2018 GLAVNO TAJNIŠTVO

GODIŠNJI PLAN RADA

OPERATIVNI PLAN ZA PROVEDBU STRATEŠKOG PLANA

GODIŠNJI PLAN RADA – CILJEVI, FINANCIRANJE, ODGOVORNOST

GPR 2018 - ZA UPRAVU ZA POLITIKU JAVNE NABAVE - REVIEW OPERATIVNI PLAN

Operativni Plan	GPR 2018 - za UPRAVU ZA POLITIKU JAVNE NABAVE
Status Plana	R
Područje Odgovornosti	
Potpisnik	Državna tajnica Nataša Mikuš Žigman
Odabir Organizacijske Jedinice	>
Ime Organizacijske Jedinice	UPRAVA ZA POLITIKU JAVNE NABAVE
Sifra Organizacijske Jedinice	0107
Operativni Plan ID	100

SPECIFICNI CILJ (5) ••• + DODAJ SPECIFICNI CILJ AKCIJE IZVJEŠĆE Pogledaj

Ovo je popis specificni cilj.

Specifični Cilj	Kratak Opis	Aktivnost Iz Proracuna	Odgovor... Osoba	Po Planu do 30.06	Po Planu do 31.12	Obrazloženje Ostvarenja do 30.06	Obrazloženje Ostvarenja do 31.12	Pos... Cilj ID	Posebni Cilj	Ocjena Kvalitete Do 30.06	Ocjena Kvalitete Do 31.12	Ime Organizacijske Jedinic
1.2.1. Nadzor nad provedbom Zakona o javnoj nabavi	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Vesna Bilandžija	n / p	n / p	n / p	n / p	155	1.2. Administrativno pojednostavljenje i digitalizacija javne nabave	n / p	n / p	Sektor za stručnu pomoć i
1.2.2. Savjetodavne aktivnosti za sve sudionike sustava javne nabave	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Vesna Bilandžija	n / p	n / p	n / p	n / p	155	1.2. Administrativno pojednostavljenje i digitalizacija javne nabave	n / p	n / p	Sektor za stručnu pomoć i
1.2.3. Provedba programa izobrazbe u području javne nabave	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Nina Čulina	n / p	n / p	n / p	n / p	155	1.2. Administrativno pojednostavljenje i digitalizacija javne nabave	n / p	n / p	Sektor za unapređenje sust međunarodnu suradnju
1.2.4. Mjerenje učinaka javne nabave	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	n / p	n / p	n / p	n / p	n / p	155	1.2. Administrativno pojednostavljenje i digitalizacija javne nabave	n / p	n / p	Sektor za unapređenje sust međunarodnu suradnju

OPERATIVNI ZADACI, AKTIVNOSTI, ROKOVI IZVRŠENJA

Specifični Cilj	Kratak Opis	Aktivnost Iz Proracuna	Odgovor... Osoba
1.2.1. Nadzor nad provedbom Zakona o javnoj nabavi	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Vesna Bilandžija
1.2.2. Savjetodavne aktivnosti za sve sudionike sustava javne nabave	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Vesna Bilandžija
1.2.3. Provedba programa izobrazbe u području javne nabave	n / p	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u hrvatskom sustavu javne nabave s naglaskom na kriterij ekonomski najpovoljnije	Nina Čulina
1.2.4. Mjerenje učinaka javne		A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje	

Specifični Cilj	1.2.1. Nadzor nad provedbom Zakona o javnoj n
Kratak Opis	
Aktivnost Iz Proracuna	A560000 - Administracija i upravljanje, A817073 - Jačanje administrativnih kapaciteta u
Odgovorna Osoba	Vesna Bilandžija
Po Planu do 30.06	
Po Planu do 31.12	
Obrazloženje Ostvarenja do 30.06	
Obrazloženje Ostvarenja do 31.12	
Ocjena Kvalitete Do 30.06	
Ocjena Kvalitete Do 31.12	
Odabir Organizacijske Jedinice	>
Ime Organizacijske Jedinice	Sektor za stručnu pomoć i nadzor
Sifra Organizacijske Jedinice	010701
Referentni Plan Dokument	Strateški plan MINGO 2018.-2020.

Zadatak | Projekt | Rizik specifičnog cilja

ZADATAK (1) ••• + DODAJ ZADATAK AKCIJE IZVJEŠĆE

Zadatak	Kratak Opis	Po Planu do 30.6	Po Planu do 31.12	Izvršitelj	Obrazloženje Ostvarenja do 30.06	Obrazloženje Ostvarenja do 31.12	Rok Izvrsenja	Aktivnost	Ime Organizacijske Jedinice
Nadzor nad provedbom Zakona o javnoj nabavi.	n / p	n / p	n / p	n / p	n / p	n / p	Kontinuirano	I	Služba za nadzor

POVEZNICA STRATEŠKOG PLANA I GODIŠNJEG PLANA RADA

„GOVERNANCE" – UPRAVLJANJE NA NAJVIŠOJ RAZINI

- **COSO[1] model učinkovitog upravljanja - dio najbolje prakse u EU**
- **Okvir za uspostavu sustava unutarnjih kontrola – prema modelu 5 komponenti**

[1] Committee of Sponsoring Organizations (COSO) with the Mission, in part, "to improve organizational performance and governance."

The COSO framework support the achievement of strategic goals and objectives in the context of an effective governance structure, as well as suggestions for enhancing the effectiveness of their implementation.

Upravljačka odgovornost u svrhu „dobrog financijskog upravljanja”

- Aktivno sudjelovanje u izradi strateških, operativnih i financijskih planova svih ustrojstvenih jedinica institucije
- Prijenos ovlasti i odgovornosti sa čelnika na rukovoditelje ustrojstvenih jedinica
- Povezan financijski plan sa strateškim ciljevima i načinima ostvarenja ciljeva
- Izrađen registar rizika za svaki cilj i način ostvarenja cilja sa prijedlogom postupanja
- Povezanost organizacijske strukture sa strateškim planom i proračunom
- Operativni plan rada povezan sa strateškim dokumentom
- Osiguranje izvještaja za upravljačku strukturu (ciljevi, zadaci, rokovi, mjerila uspješnosti i alocirana financijska sredstva, planirana po ustrojstvenim jedinicama)

Digitalizacija preduvjet uspostave upravljačke odgovornosti i povezivanja strateških i operativnih planova s proračunom