



STRATEŠKO PLANIRANJE

SUSTAV UNUTARNJIH FINANSIJSKIH KONTROLA (PIFC)

Danijela Stepić, ravnateljica

MFIN, Uprava za harmonizaciju unutarnje revizije i finansijske kontrole



1. Sadržaj

- Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih financijskih kontrola
- Kako sustavi unutarnjih financijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ?
- Praktični primjeri – rasprava i diskusija

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

● Strateški planovi za trogodišnje razdoblje

- obveza sukladno Zakonu o proračunu
- izrada na razini razdjela (ministarstva i TDU razine razdjela)
- **svrha:**
utvrđivanje ciljeva i prioriteta i njihovo povezivanje s proračunskim sredstvima
- **sadržaj:**
 - misija i vizija
 - strateški ciljevi (opći i posebni)
 - načini ostvarenja ciljeva (akti planiranja)
 - pokazatelji uspješnosti
 - sustav praćenja i izvještavanja

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih financijskih kontrola

- **Sustav unutarnjih financijskih kontrola – PIFC**

- obveza sukladno Zakonu o sustavu unutarnjih financijskih kontrola

- **svrha:**

- osigurati sustavan pristup upravljanju kroz:**

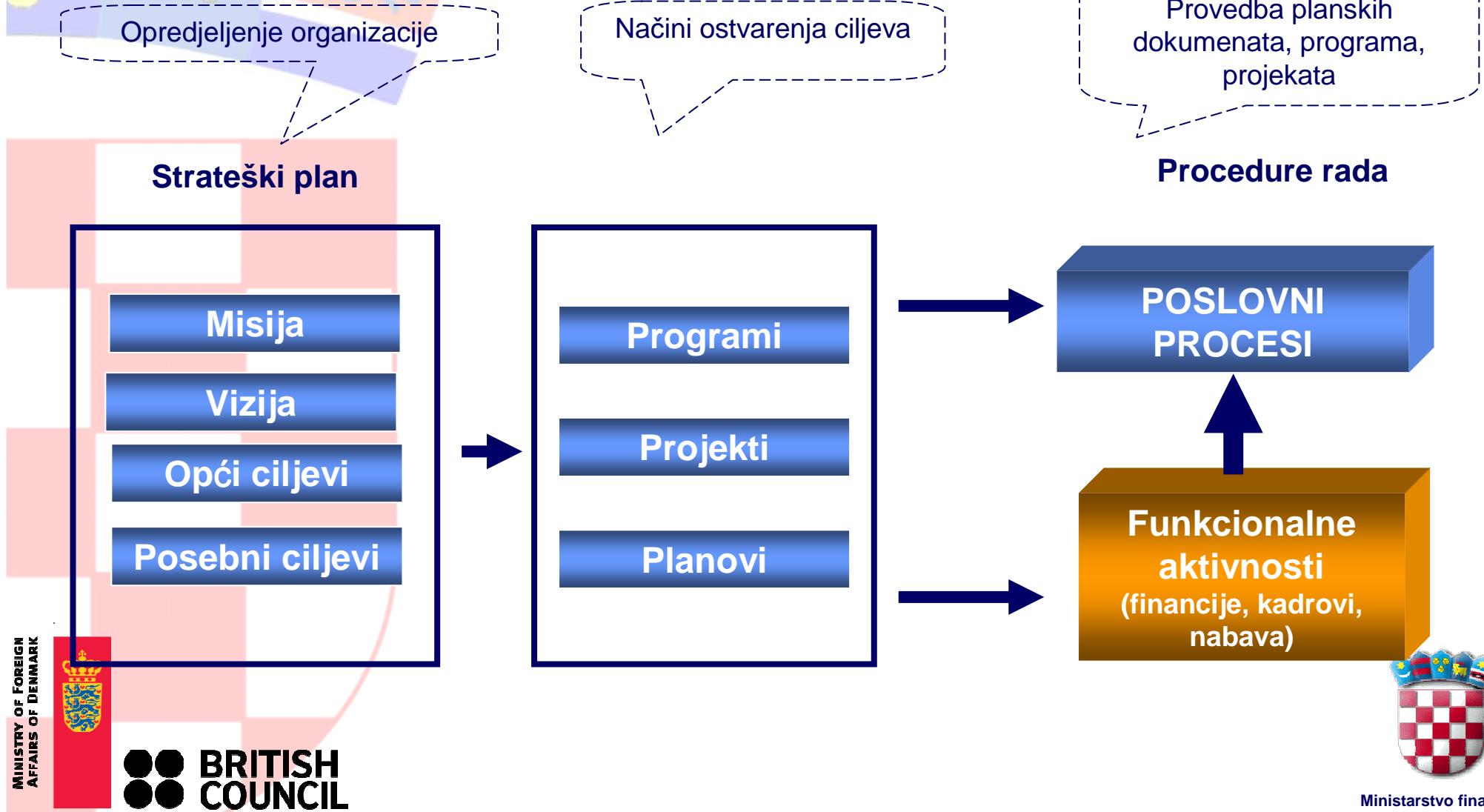
- ✓ povezivanje ciljeva – rizika – kontrola i proračunskih sredstava
 - ✓ uređene ovlasti i odgovornosti za realizaciju ciljeva i ostvarene rezultate (odgovornost)
 - ✓ uređen sustav izvješćivanja (transparentnost)

- osigurati da se u ostvarivanju ciljeva proračunska sredstva koriste:**

- ✓ u skladu sa zakonima, propisima, politikama, planovima
 - ✓ ekonomično, učinkovito i djelotvorno
 - ✓ da su proračunska sredstva zaštićena od neopravdanog trošenja, nepravilnosti i prijevara

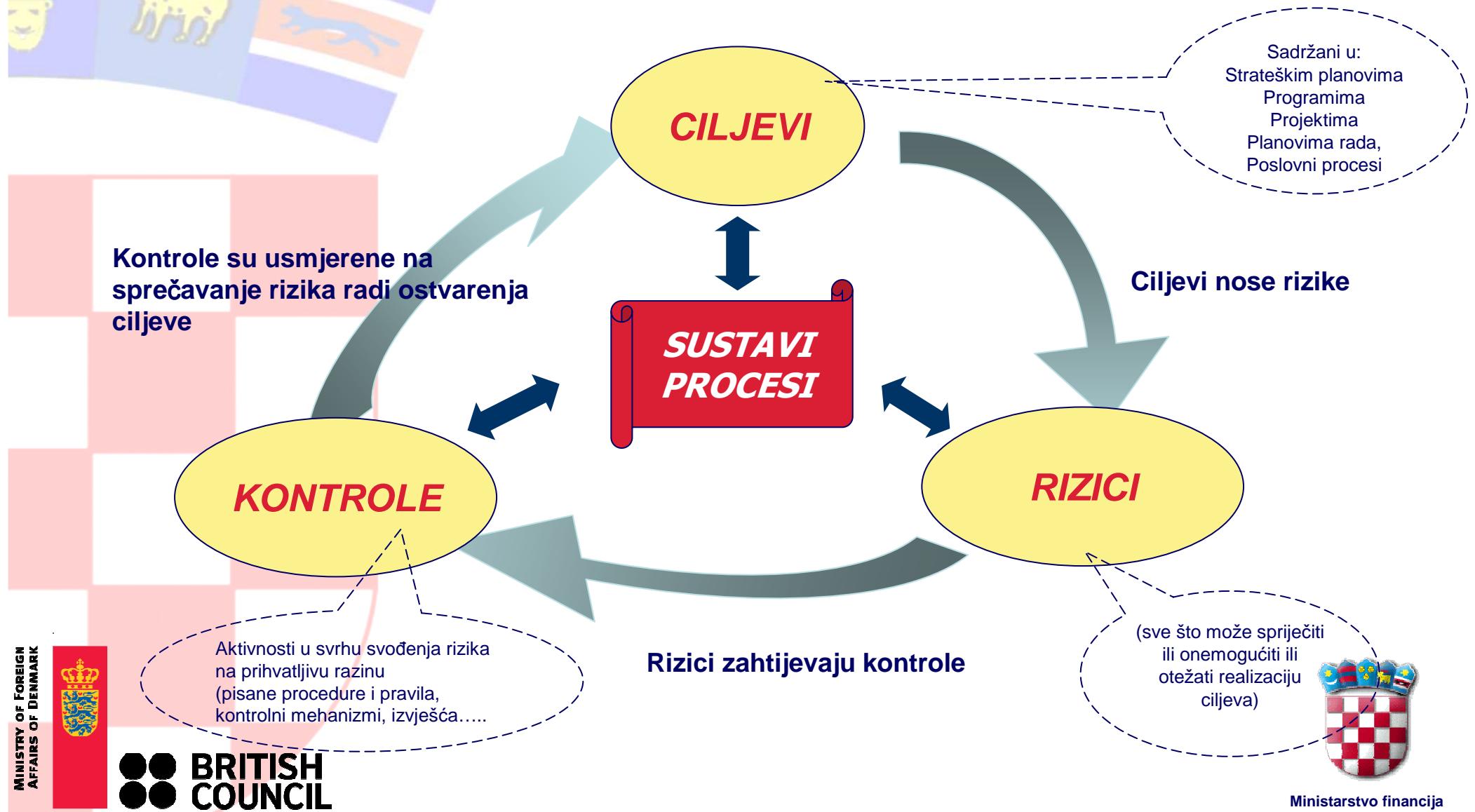
Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

Sustavni pristup upravljanju



Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

Sustavi unutarnjih finansijskih kontrola usmjereni su na ciljeve - rizike - kontrole



Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

• Sustav unutarnjih finansijskih kontrola

Dva osnovna elementa:

- *Financijsko upravljanje i kontrole*
- *Unutarnja revizija*

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

Finansijsko upravljanje i kontrola - definicija

- Sveobuhvatan sustav unutarnjih kontrola koji uspostavljaju i za koji su odgovorni čelnici korisnika proračuna, a kojim se upravljujući rizicima osigurava razumna sigurnost da će se **u ostvarivanju ciljeva proračunska i druga sredstva koristiti pravilno, etično, ekonomično, djelotvorno i učinkovito.**

(Zakon o sustavu unutarnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru čl.5.)

- Sustav kojim su **finansijski aspekti poslovanja korisnika proračuna usmjereni i kontrolirani tako da podupiru realizaciju ciljeva.**

(Strategija razvoja sustava unutarnjih finansijskih kontrola 2009-2011)

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola



Financijsko upravljanje i kontrola

Svrha:

- ✓ obavljanje poslovanja na pravilan, etičan, ekonomičan, učinkovit i djelotvoran način
- ✓ usklađenost poslovanja sa zakonima, propisima, politikama, planovima i postupcima
- ✓ zaštita imovine i drugih resursa od gubitaka uzrokovanih lošim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korištenjem, te od nepravilnosti i prijevara
- ✓ jačanje odgovornosti za uspješno ostvarivanje zadaća
- ✓ pravodobno financijsko izvješćivanje i praćenje rezultata poslovanja

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola



Finansijsko upravljanje i kontrola

Adekvatni sustavi finansijskog upravljanja :

- uspostavljeni su onda kada upravljačka struktura planira i organizira poslovanje na način da se pruža razumna sigurnost da se uspješno upravlja rizicima i da se ciljevi i zadaci ostvaruju na učinkovit i ekonomičan način.

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola



Pet međusobno povezanih komponenti unutarnjih kontrola putem koji se provodi finansijsko upravljanje

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

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

◆ Kontrolno okruženje:

- osobni i profesionalni integritet te etične vrijednosti zaposlenika,
- rukovođenje i stil upravljanja,
- **određivanje misije i ciljeva**
- organizacijska struktura, uključujući dodjelu ovlasti i odgovornosti te uspostavu odgovarajuće linije izvješćivanja
- praksa pisanih pravila i procedura rada
- načini upravljanja ljudskim resursima i kompetentnost zaposlenika

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

◆ **Upravljanje rizicima:**

- ◆ RIZIK kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno utjecati na ostvarenje ciljeva

- utvrđivanje, procjenjivanje i praćenje rizika
- poduzimanje potrebnih radnji u svrhu smanjenja rizika
- dokumentiranje podataka o rizicima
- izvješćivanje o rizicima

Kontrolne aktivnosti:

✓ *pisana pravila i načela, postupci i druge mjere koje se uspostavljaju radi ostvarenja ciljeva korisnika proračuna smanjenjem rizika na prihvatljivu razinu*

- postupke odobrenja poduzete nakon provedbe preventivnih i detektivnih kontrola;
- evidentiranje i odobrenje iznimaka koje odobrava čelnik korisnika proračuna prema utvrđenim postupcima;
- postupke prijenosa ovlasti i odgovornosti;
- razdvajanje dužnosti u dijelu davanja ovlasti za pripremu, obradu, evidentiranje i plaćanje, te za kontrole;
- sustav dvostrukog potpisa;
- pravila koja osiguravaju zaštitu imovine i informacija;

Kontrolne aktivnosti:

- postupke potpunog, točnog, pravilnog i ažurnog evidentiranja svih poslovnih transakcija;
- postupke upravljanja ljudskim potencijalima;
- postupke praćenja finansijskog upravljanja i kontrola;
- procjenu učinkovitosti i djelotvornosti transakcija te izvješćivanje;
- pravila dokumentiranja svih kontrola, finansijskih odluka, iznimaka u odnosu na pravila, transakcija, evidentiranja i radnji vezanih uz aktivnosti korisnika proračuna
- nadzor odnosno superviziju

Informacije i komunikacije

- a) izgradnja prikladnog upravljačkog sustava informacija
- b) dokumentiranja procesa i transakcija, uključujući opise sustava putem dijagrama tijeka, računovodstvo i sustav arhiviranja s ciljem izrade odgovarajućeg revizijskog traga;
- c) razvoja učinkovitog, pravodobnog i pouzdanog sustava izvješćivanja koji uključuje:
 - upravljačke razine kojima se izvješće podnosi,
 - rokove izvješćivanja,
 - oblike izvješćivanja,
 - posebne slučajeve koji se odnose na utvrđivanje pogrešaka, nepravilnosti, zlouporaba ili prijevara

Praćenje i procjena sustava

- ✓ *uspostavljene sisteme kontrole treba kontinuirano pratiti u svrhu procjenjivanja njihovog odgovarajućeg funkcioniranja i osiguranja pravodobnog ažuriranja*

- ✓ *načini praćenja i procjene sustava*
 - *stalno praćenje*
 - *samoprocjena*
 - ***UNUTARNJA REVIZIJA***

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

- ◆ Unutarnja revizija sastavni je dio sustava unutarnjih finansijskih kontrola, u funkciji:

- ✓ praćenja i procjene adekvatnosti, učinkovitosti i djelotvornosti uspostavljenih sustava upravljanja i kontrola
- ✓ pravovremenog ukazivanja na slabosti i poteškoće koje mogu nastati
- ✓ davanja preporuka za poboljšanje poslovanja

- Premda dio sustava unutarnjih finansijskih kontrola, unutarnja revizija funkcionalno je neovisna

- ✓ organizacijski se ustrojava na najvišoj razini
- ✓ izravno odgovorna čelniku institucije
- ✓ neovisna i objektivna u procjeni sustava upravljanja i kontrola i davanju mišljenja o njihovoј prikladnosti i djelotvornosti

- **Neovisnost unutarnje revizije ne znači izolaciju, važna je suradnja unutarnje revizije i upravljačke strukture**

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih finansijskih kontrola

◆ ULOGA UNUTARNJE REVIZIJE

◆ PROCJENITELJSKA

- ✓ procjena uspostavljenih kontrolnih mehanizama, njihove adekvatnosti, učinkovitosti i djelotvornosti

◆ SAVJETODAVNA

- ✓ davanje preporuka i savjeta za poboljšanje poslovanja

◆ PROMIDŽBENA

- ✓ promoviranje dobre prakse, učinkovitih sustava upravljanja i kontrola

Veza strateškog planiranja i sustava unutarnjih financijskih kontrola

- Strateško planiranje i sustav unutarnjih financijskih kontrola **uvode sustavni pristup upravljanju**
- Obveza strateškog planiranja stvorila je dobre prepostavke za razvoj sustava unutarnjih financijskih kontrola zato što obvezuje na postavljanje ciljeva
- Strateško planiranje (*definiranje vizije, misije, postavljanje ciljeva...*) razvija kontrolno okruženje
- Sustavi unutarnjih financijskih kontrola trebaju pomoći:
 - procesu strateškog planiranja
 - provedbi ciljevi iz strateških planova

Kako sustavi unutarnjih finansijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ???

a) Stvaranjem dobrog kontrolnog okruženja

- definiranje ovlasti i odgovornosti u pripremi strateških planova i praćenju njihove realizacije
- definiranje načina suradnje proračunskih korisnika razine razdjela i glava (npr. ministarstva i agencije)
- **po mogućnosti izrada pisanih internih procedura za izradu strateških planova (aktivnosti, sudionici, rokovi) nastavno na Uputu MFIna za izradu strateških planova**

tko/što radi u procesu pripreme strateških planova

tko sudjeluje u pripremi strateških planova / tko koordinira

kako se povezuje prethodno usvojene strategije/ dugoročni planovi razvoja i strateških planova za trogodišnje razdoblje

Kako sustavi unutarnjih finansijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ???

b) Povezivanje procesa upravljanja rizicima i strateškog planiranja

- utvrđivanje rizika koji mogu spriječiti uspješnu realizaciju postavljenih ciljeva u strateškim planovima i drugim planskim dokumentima
- procjena vjerojatnosti nastanka i učinka rizika
- procjena uspostavljenih kontrolnih mehanizama
- dokumentiranje podataka o rizicima – REGISTRI RIZIKA (na razini uprava)
- izvješćivanje o rizicima (kolegij ministra)

Detaljnije o rizicima u Smjernicama za provedbu procesa upravljanja rizicima kod korisnika proračuna !!!

(http://www.mfin.hr/adminmax/docs/Smjernice_za_upravljanje_rizicima-konacno.pdf)

Kako sustavi unutarnjih finansijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ???

c) Razvojem kontrolnih aktivnosti u procesu strateškog planiranja

- pisane procedure – interni akti koji uređuju proces strateškog planiranja
- pravila dokumentiranja podataka o ciljevima, pokazateljima uspješnosti, provedenim analizama strateških planova iz prethodnih razdoblja
- načini provjere jesu li posebni ciljevi dobro postavljeni (jesu li jasno povezani s općim ciljem, vizijom, misijom, jesu li razumljivi, jesu li realni)
- uspostava kontrolnih mehanizama koji osiguravaju povezanost prethodno usvojenih strategija i strateških planova za trogodišnje razdoblje
- uspostava kontrolnih mehanizama koji osiguravaju povezanost ciljeva iz strateških planova za trogodišnje razdoblje i ciljeva sadržanih u drugim aktima planiranja (programima, projektima, planovima rada) i slično



Kako sustavi unutarnjih finansijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ???

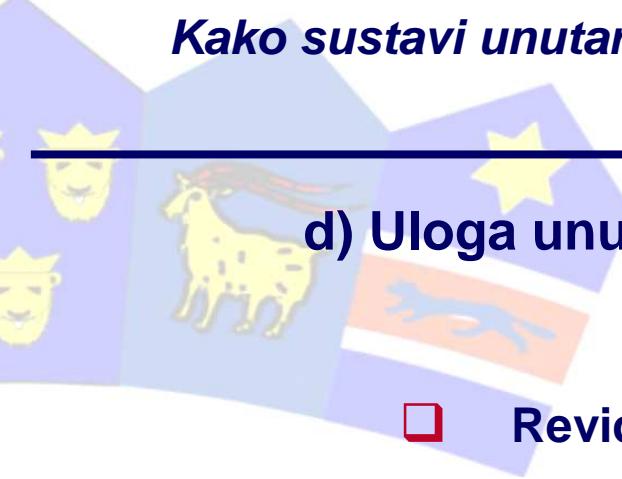
d) Razvojem sustava informacije i komunikacija

- pravovremene informacije nadležnim ustrojstvenim jedinicama o uključenosti u izradu strateških planova s jasnim uputama
- uspostavljen sustav evidencija i izvješćivanja o podacima koji se prate za potrebe pripreme i realizacije strateških planova, nastavno na Uputu MFIna
- definirano koje se evidencije vode, koje podatke sadrže, koje ih ustrojstvene jedinice vode i kako se često ažuriraju
- definirano tko je dužan koga izvješćivati, u kojim rokovima
- definirane forme izvješćivanja – obrasci (temeljeno na Uputi MFIna)
- definirano koje sve ustrojstvene jedinice sudjeluju u pripremi podataka za izvješćivanje prema MFInu (izvještaj o uspješnosti provedbe strateških ciljeva)

Kako sustavi unutarnjih finansijskih kontrola mogu pomoći strateškom planiranju ????

d) Uloga unutarnje revizije

Revidiranje i davanje preporuka za poboljšanje :

 sustava i procesa strateškog planiranja (proces priprema strateških planova, sustav praćenja i izvješćivanja i sl.)

sustava i procesa koji su ključni za realizaciju postavljenih ciljeva u strateškim planovima

Strateški planovi unutarnje revizije (popis procesa koji se revidiraju u trogodišnjem razdoblju na osnovi procjene rizika) trebaju biti usklađeni sa strateškim planovima proračunskog korisnika za trogodišnje razdoblje

TEME ZA DISKUSIJU

- način kako je organizirana i kako se provodi priprema strateških planova na razini institucije
- način kako je organizirano praćenje i izvještavanje o provedbi strateških planova
- koje su komponente sustava unutarnjih finansijskih kontrola primjenjene
- koje bi se komponente sustava unutarnjih finansijskih kontrola mogle primijeniti u cilju bolje organizacije pripreme strateških planova i sustava praćenja i izvještavanja

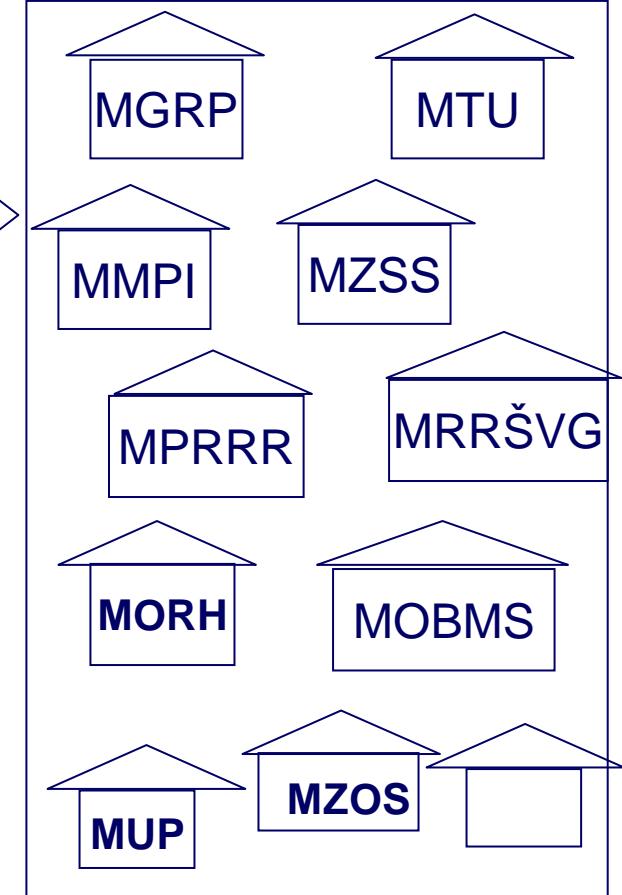
Praktični primjeri – rasprava i diskusija



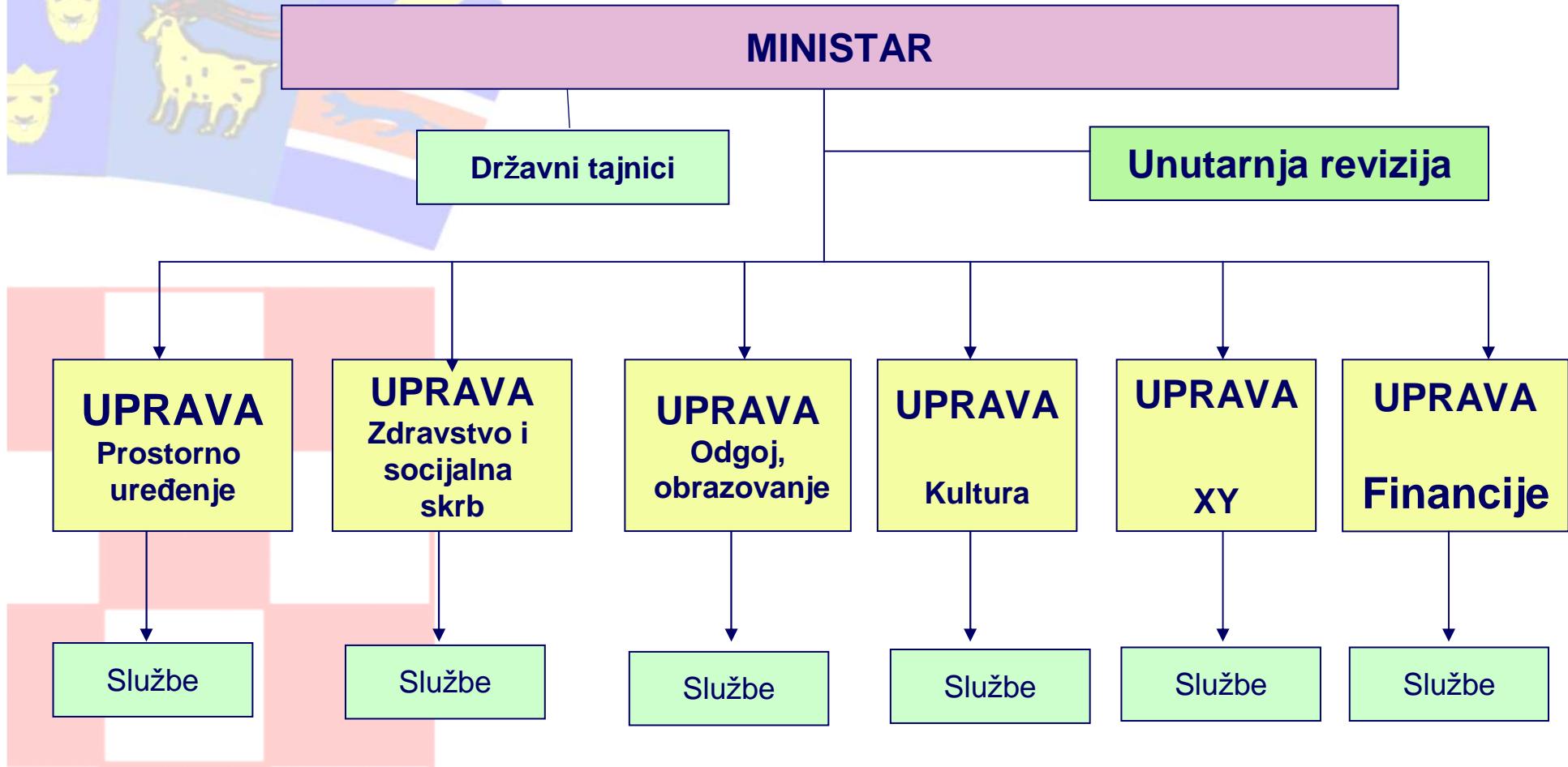
Ministarstvo financija

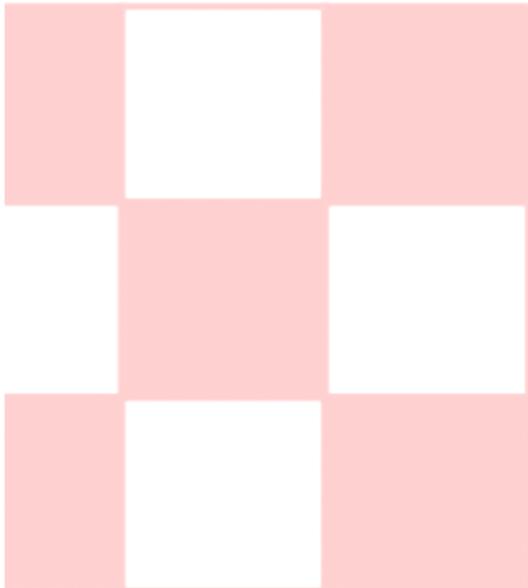
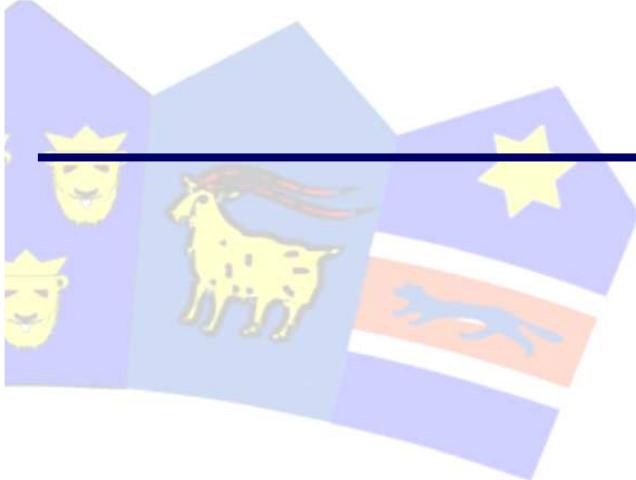
- ◆ Uputa za izradu
Strateških planova 2011-2013
- ◆ Radionice

- ◆ Strateški planovi
2011.-2013.
- ◆ Izvješće o uspješnosti
provedbe strateških
ciljeva



Praktični primjeri – rasprava i diskusija





MINISTRY OF FOREIGN
AFFAIRS OF DENMARK



BRITISH
COUNCIL

HVALA !



Ministarstvo financija