

# Смернице о концепту управљачке одговорности

PIFC као темељ  
Модерно јавно управљање  
Делегирана овлашћења и надлежности  
Поверење у јавни систем  
Транспарентност  
Поступање у јавном интересу  
Јасни и остварљиви циљеви  
Ефикасност  
Интегритет  
Извештавање о резултатима и учинку  
Довољна средства

Твининг пројекат

Подршка даљем развоју интерне финансијске контроле у јавном сектору (ПИФЦ)



Пројекат финансира  
Европска унија

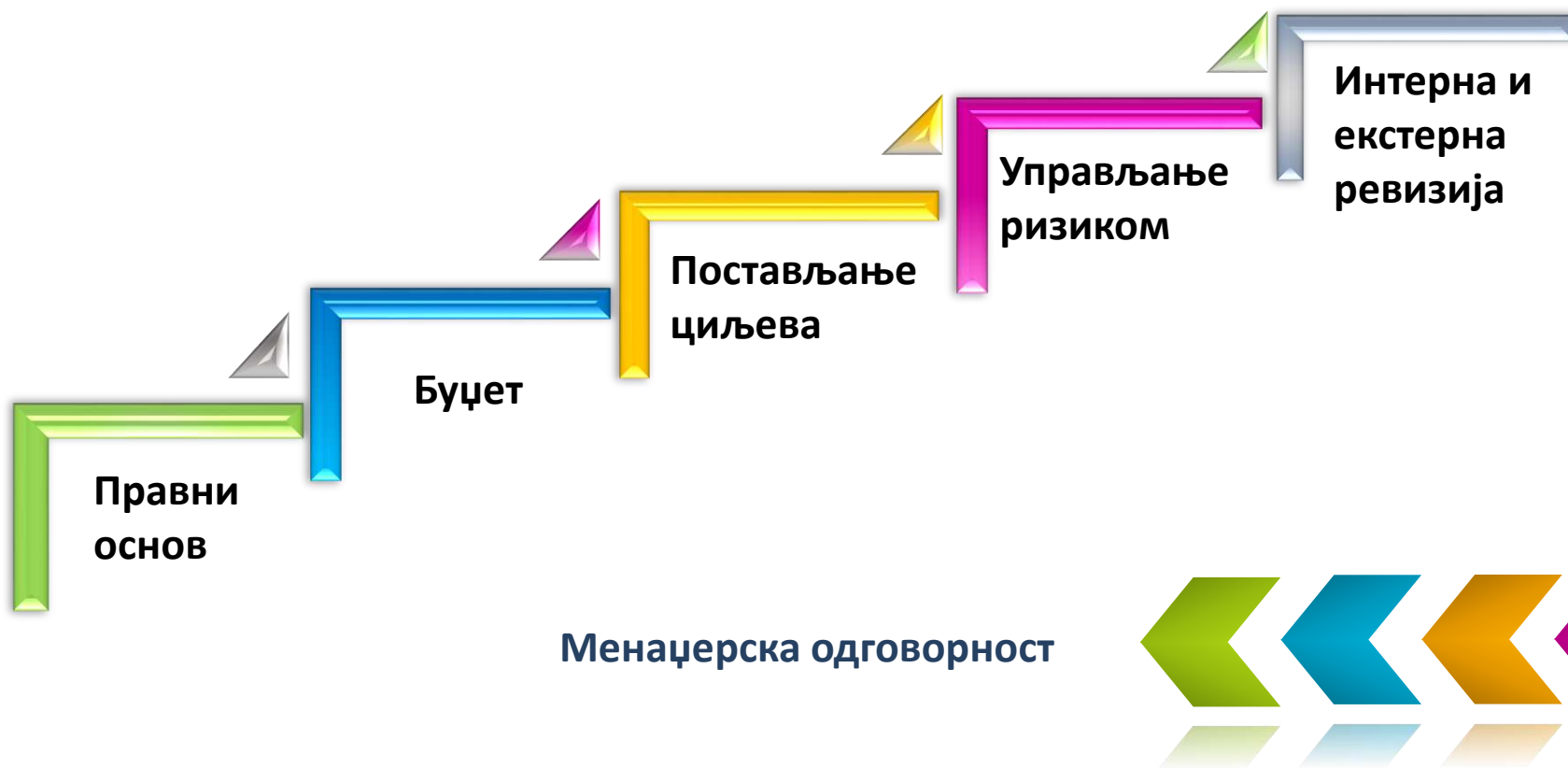


*Циљ ових смерница је да се корисницима јавних средстава помогне да на тачан и свеобухватан начин разумеју концепт управљачке одговорности, као и да се омогући успостављање овог концепта у њиховим организацијама у складу са постојећим екстерним и интерним прописима и организационом структуром, као и да се остваре бољи услови за управљачку одговорност која је усредсређена на остваривање позитивних исхода и утицаја.*



# УВОДНЕ ТЕЗЕ

## Елементи ФУК-а



# УВОД У КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ

- Јавни сектор има кључну улогу у сваком друштву
- Јавни сектор одређује, најчешће кроз политички процес, које резултате жели да оствари и које су то различите интервенције које треба да предузме
- Интегритет, транспарентност и одговорност корисника јавних средстава су предуслов и основ за поверење јавности, што представља стуб доброг управљања



# УВОД У КОНЦЕПТ УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ

- Ефективно управљање код КЈС подстиче боље доношење одлука и ефикасно коришћење средстава и самим тим се јача одговорност за располагање тим средствима. Ефективно управљање може унапредити руковођење, што за резултат има ефективније спровођење одабраних интервенција, боље пружање услуга и напослетку, боље резултате. На овај начин се обезбеђује бољи живот грађанима.



# УО је сложен концепт који је садржан у уставним и важећим законодавним оквирима



**Правни аспект управљачке одговорности потиче од концепта Интерне финансијске контроле у јавном сектору који је уведен у правни оквир кроз Закон о буџетском систему**

- Код КЈС, концепт управљачке одговорности захтева постојање одговорности за рад унутар оквира јасно додељенх, односно делегираних надлежности у оквиру којих је одговорност руководиоца усмерена на учинак, а не само на усклађеност са прописима

# Управљачка одговорност– КОНТЕКСТ И ИЗАЗОВИ



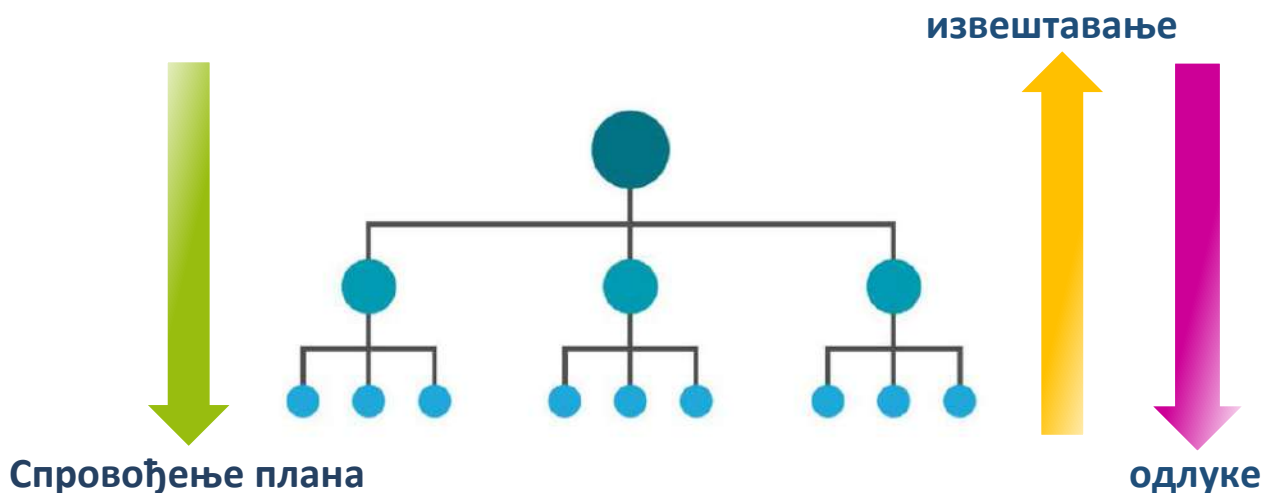
Корисник јавних средстава



Корисник јавних средстава

# Управљачка одговорност – КОНТЕКСТ и ИЗАЗОВИ

- Управљачка одговорност захтева децентрализацију надлежности и овлашћења
- Додељивање овлашћења мора да буде употпуњено довољним степеном надлежности и ресурса да би се остварили циљеви и индикатори учинка
- Потребно је да постоје успостављене линије извештавања, будући да су руководиоци дужни да извештавају своје надређене о томе на који начин су извршена овлашћења која су им додељена







Од суштинског је значаја да се изнова инсистира на томе да корисници јавних средстава који су задужени за спровођење политика Владе свој посао обављају на начин којим се обезбеђује ефективно пружање услуга и одговарајућа вредност за уложени новац!

вредност



новац



РЕПУБЛИКА СРБИЈА  
МИНИСТАРСТВО ФИНАНСИЈА



Пројекат финансира  
Европска унија



Централна јединица за хармонизацију  
Centralna jedinica za harmonizaciju  
Central Harmonisation Unit

# Дефиниција управљачке одговорности

Одговорност



Овлашћења

Надлежност

Европска комисија у свом Прегледу система интерних контрола у јавном сектору дефинише управљачку одговорност као

**„процес на основу ког су руководиоци на свим нивоима одговорни за, и по потреби дужни да образложе, одлуке и поступке предузете у правцу остваривања циљева организације којом управљају. Управљачка одговорност подразумева одговорност за добро финансијско управљање на свим нивоима, односно, одговарајућу организацију, процедуре и извештавање о резултатима организације”**

## Одговорност

је обавеза да се лицима која су доделила одређена овлашћења одговара за испуњавање тих овлашћења. Одговорност обухвата и давање информација, као и образложења и разлога за спровођење одређених поступака, активности или одлука.

Лице демонстрира истинску одговорност када :

- јасно истакне шта намерава да предузме, начин на који ће то остварити и у којој мери
- верује у све што истакне
- оствари предвиђено
- прикаже шта је учињено

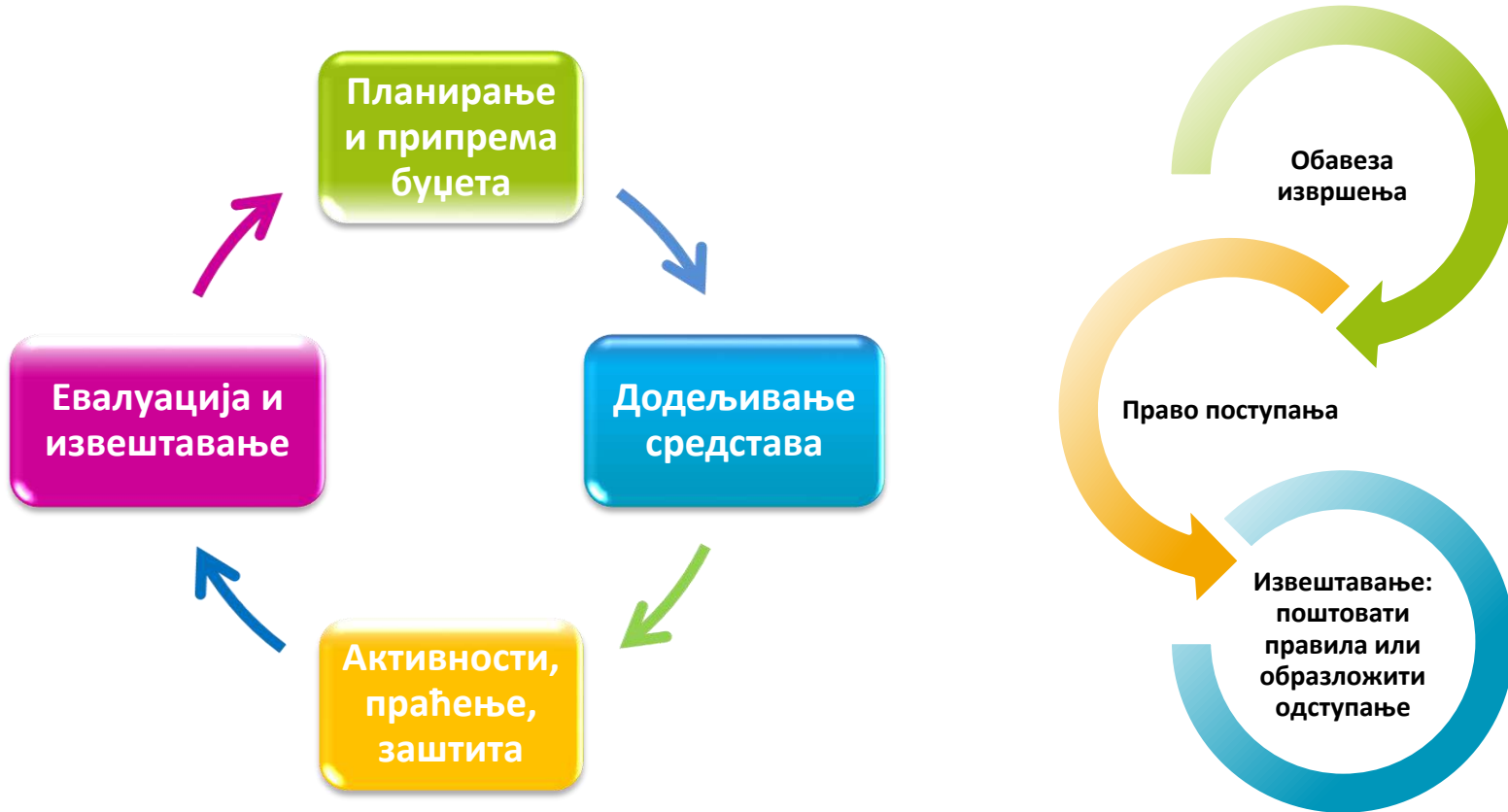
## Овлашћење

представља обавезу извршења додељених задужења/дужности

## Надлежност

представља способност или право да се наложи доношење одлука које се односе на коришћење делегираних ресурса (људских, буџетских) да би се остварили циљеви који су обухваћени датим овлашћењима

# Одговорност треба да буде повезана и усклађена са циклусима планирања и контроле!

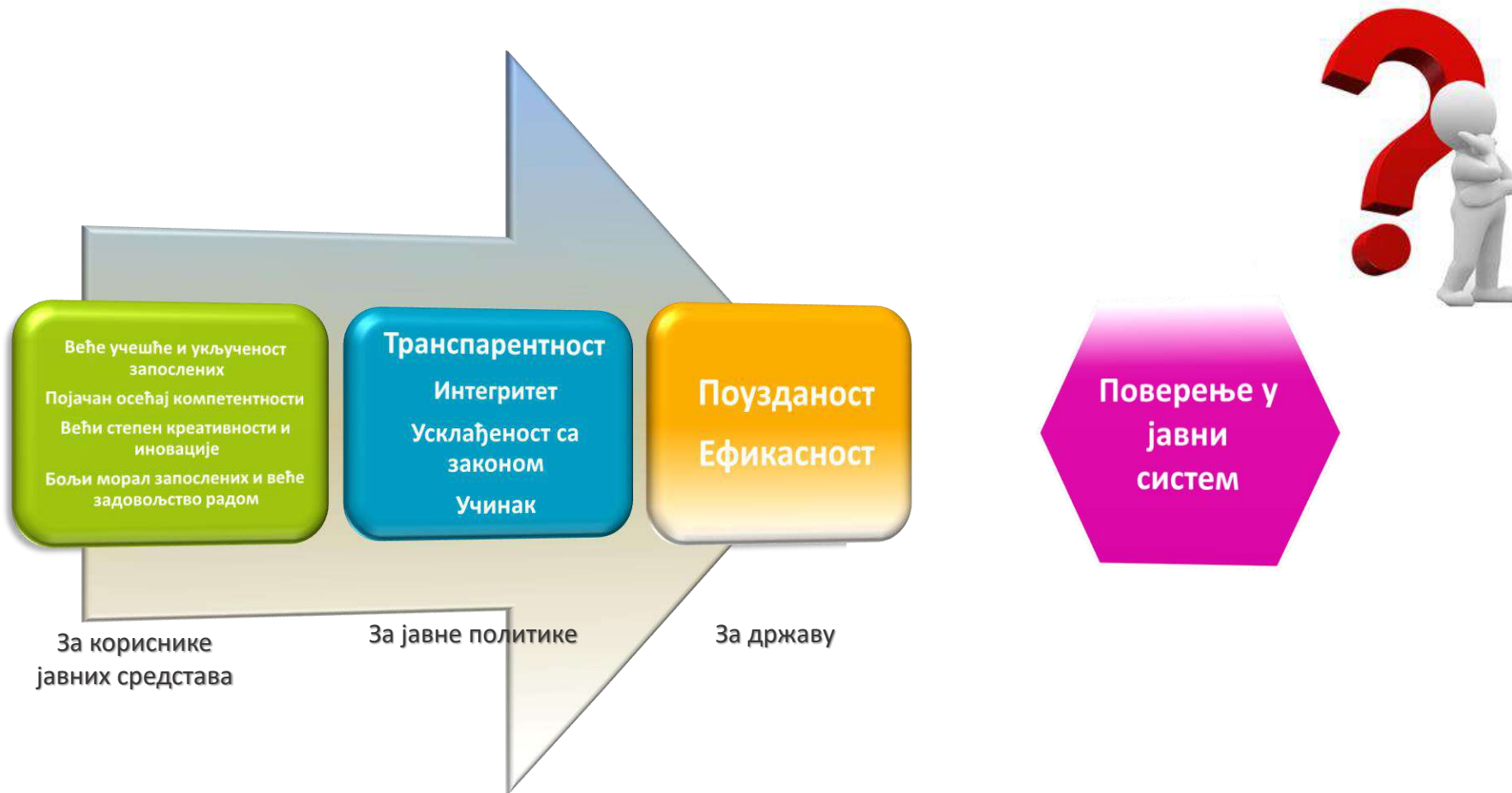


# Интервенције у поступку планирања



- Током процеса планирања, унутар сваког КЈС треба да се одлучи на који начин ће се вршити мерење пружених услуга и пројеката, као и да се успоставе одговарајући
- Кључни индикатори учинка и да се обезбеди да КЈС има капацитете да произведе (обухвати, обради, анализира и извести) информације које су потребне да би се редовно анализирале пружене услуге и њихов квалитет
- Имајући у виду дугорочност и свеобухватнији утицај њихових активности, КЈС треба да припреме своје буџете у складу са сопственим организационим циљевима, стратегијама и средњорочним финансијским планом.

# Шта нам доноси управљачка одговорност?



# Модерно управљање за поуздан јавни систем



*Концепт управљачке одговорности функционише заједно са Интерном финансијском контролом у јавном сектору, која је осмишљена да би се утврдило и управљало вероватноћом или утицајем неког ризика, да би се повећала вероватноћа остваривања задатих циљева, као и да би се обездили најважнији системи и структуре за остваривање циљева корисника јавних средстава, који се односе на пословне активности, усклађеност и извештавање.*



*Концепт управљачке одговорности обухвата бројне заинтересоване стране.*





# Јасне улоге, овлашћења и надлежности

Одговорности руководиоца КЈС у погледу финансијског управљања се могу једноставно формулисати на следећи начин:

- ✓ Програми који се спроводе у КЈС треба да буду реализовани кроз остваривање најбоље вредности за уложени новац
- ✓ Одлуке се доносе благовремено и на темељу поузданих финансијских информација и анализа
- ✓ Успостављене су трошковно прихватљиве интерне контроле у циљу чувања имовине и информација
- ✓ Успостављено је одговарајуће окружење које омогућава државним службеницима да своја задужења обављају на правилан и правичан начин
- ✓ Успостављен је механизам који обезбеђује да руководиоци на свим нивоима могу да извештавају о сопственом учинку и финансијској одговорности
- ✓ Структуре финансијског управљања су у складу са текућим и предвиђеним будућим потребама организације



# Циљеви и извештавање

1.

- Успостављање повезаности између општих надлежности организације и надлежности њених оперативних јединица, да би се приказала повезаност између оперативних нивоа и мисије целокупне организације. Одлуке се доносе благовремено и на темељу поузданих финансијских информација и анализа

2.

- Утврђивање повезаности између надлежности појединачних организационих јединица, у циљу унапређења могућности за њихову сарадњу

3.

- Утврђивање исхода за додељене надлежности за сваки појединачни ниво у организацији, чиме се омогућава мерење (и извештавање о) ефективности и ефикасности пословних активности, као и рационално додељивање средстава

# Дијалог о учинку

Вертикално повезивање организационих циљева са индивидуалним/личним циљевима унутар КЈС је кључни елемент система управљања учинком који је у основи управљачке одговорности

Циљ дијалога о учинку је да се:

Размотре циљеви из претходне године и формулишу циљеви за предстојећу годину

Обезбеди усредсређеност на повратне информације и структуру за стално усмеравање и комуникацију између надређеног и запосленог

Размотри квалитет учинка у раду и личног доприноса

Изврши оцењивање и осмисли поступак оцене учинка у циљу остваривања договорених циљева



# Дијалог о учинку



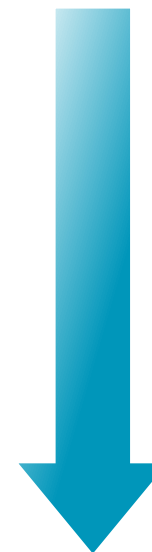
# Независна и објективна интерна ревизија која унапређује одговорност и транспарентност

У складу са међународним стандардима, независност и непристрасност су најважнији захтеви за интерну ревизију



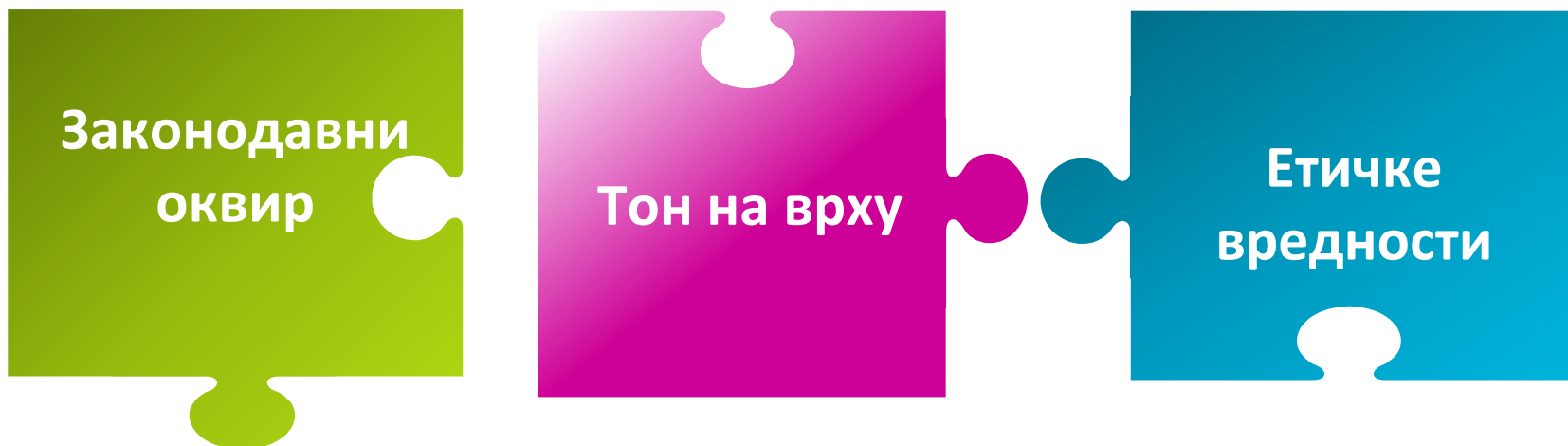
Положај функције  
интерне ревизије  
треба да буде такав  
да омогућује  
независно обављање  
послова

Потребно је подићи  
свест о значају  
независности и  
објективности кроз  
обуке и семинаре са  
ревизорима,  
руководиоцима  
јединица интерне  
ревизије и осталим  
руководиоцима



# Управљачки принципи

*Стимулативно окружење пружа основ за ефективну одговорност у организацији и унутар њега се препознаје да је одговорност применљива на све нивое унутар организације. Важни елементи стимулативног окружења укључују:*



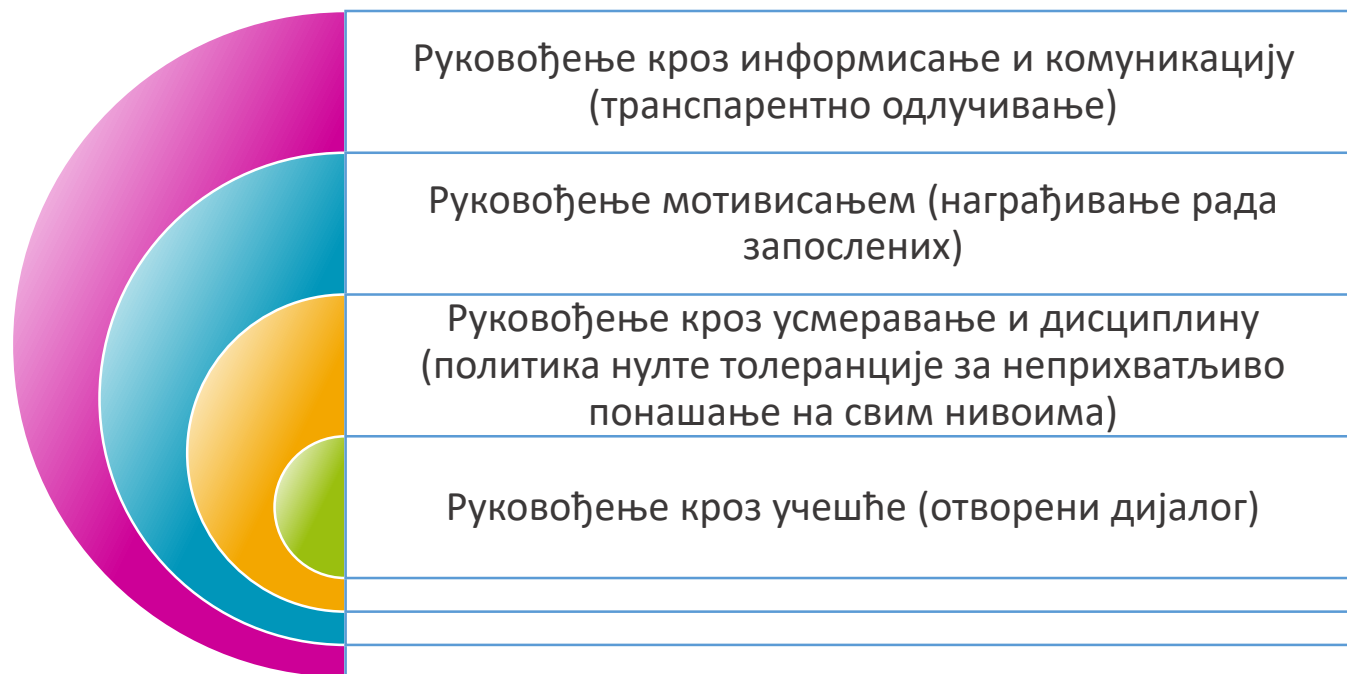
# Законодавни оквир



Законодавни органи  
треба да буду  
предводници

Благовремено  
ревидирање прописа  
/ прегледање правила

# Тон на врху





# Етичке вредности



*Етичке вредности и стандарди понашања код корисника јавних средстава представљају темељ за остваривање културе одговорности и транспарентности. Постоји неколико инструмената који могу да пруже смернице у погледу вредности и етике у организацији и постоје управо са циљем да подстакну и информишу запослене о очекиваним моделима понашања – одговорно поступање, интегритет и поштовање политика и процедура, поверљивост и лојалност организацији*



# Алати за ФУК унапређују управљачку одговорност



- Развојем циљева интерне контроле и ефективним управљањем ризицима унапредиће се поступање у складу са прописима, а успостављени тон на врху ће обликовати окружење одговорности на свим нивоима
- Извештавање о учинку захтева да мерила ефикасности буду успостављена за све КЈС. Информације о учинку треба искористити за позивање на одговорност и стицање нових знања у погледу остваривања најбоље вредности за уложена средства
- За постојање доброг оквира одговорности, непходно је увести детаљан систем обрачуна трошкова у јавној управи, да би се на одговарајући начин евидентирали, додељивали и пратили сви трошкови

# КРАЈЊИ ЦИЉ

## се може илустровати уз помоћ ланца резултата

Ланац резултата представља поједностављени приказ одређеног програма, предлога или интервенције која представља одговор на дату ситуацију. У ланцу се такође приказује логичка повезаност између уложених средстава, активности које се предузимају и низа резултујућих промена



Уобичајени исходи КЈС обухватају све од политика, прописа и услуга. Неки од примера су:



**ЕКОНОМИЧНОСТ** представља задржавање одговарајуће количине и квалитета улазних вредности, по најнижој могућој цени. Аспект економичности стога подразумева разматрање трошкова улазних вредности. Економичност представља аспект најбоље вредности за уложени новац и реализацију потребне услуге у складу са буџетом, роковима и другим органичењима ресурса. За запослене и њихове представнике у КЈС је уобичајено да се жале на недостатак средстава, али они су дужни да остваре вредност за пореске обвезнике, као и за све оне који раде у КЈС и кориснике услуга КЈС



**Ефикасност** је однос између улазних вредности и остварења.

*Ефикасност подразумева максимално увећање остварења према датим улазним вредностима. За ефикасност је најважније остваривање прихватљивог повраћаја у односу на новац и средства која су уложена за одређену услугу.*

*Ефикасност се израчунава када се резултат рада подели са улазним вредностима и ефикасност је највећа када се од дате висине улазних вредности у систему добије највећи могући резултат. На основу овога проистиче да ефикасни КЈС, на основу истих улазних ресурса, остварују више од неефикасних*



**ЕФЕКТИВНОСТ** је однос између остварења и циљева КЈС. Ефективност обезбеђује да се на основу исхода неке услуге или програма дође до успешног остваривања циљева. Ефективност се односи на степен до којег КЈС оствари оно што је планирано да се оствари



# ХВАЛА НА ПАЖЊИ

