



STRATEGIJA

**izobrazbe osoba zaduženih za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i
kontrola u tijelima državne uprave Republike Hrvatske**

*veljača 2007.
Zagreb, Hrvatska*



1. Uvod

U svrhu proširivanja i jačanja svijesti o financijskom upravljanju u javnom sektoru i povećavanja upravljačke odgovornosti, Republika Hrvatska se treba usredotočiti na uvođenje dobrog financijskog upravljanja i kontrole (dalje u tekstu: FMC) na razini cjelokupne javne uprave, koji je usklađen s međunarodnim standardima i najboljim europskim praksama.

Ova nastojanja trebaju se temeljiti na sveobuhvatnom i praktičnom programu za jačanje svijesti i izobrazbi o financijskom upravljanju i kontroli. Program se početno treba održati u cjelokupnoj javnoj upravi u Republike Hrvatske na razinama središnje države. Nakon toga, sve aktivnosti usmjerene k jačanju svijesti i izobrazbi trebaju se provesti na područnoj i lokalnoj razini s ciljem osiguravanja održivosti i razvoja novog koncepta i načela kojima se vodi FMC.

Istovremeno uspješna provedba programa seminara za jačanje svijesti i izobrazbe ovisi o nekoliko ključnih čimbenika:

- Snažna podrška višeg i operativnog rukovodstva korisnika proračuna uključenih u aktivnosti izobrazbe.
- Prijenos znanja i iskustava u području FMC-a usklađenih s potrebama različitih ciljanih skupina.
- Uspostavljanje jednostavne i praktične metodologije koja se može uobličiti u smjernice i priručnik za FMC.
- Aktivna uključenost Središnje harmonizacijske jedinice – Uprave za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole (dalje u tekstu: SHJ) u sve aktivnosti izobrazbe, u smislu koordiniranja radne skupine za FMC, s ciljem povećavanja znanja i praktičnog iskustva zaposlenika. Na taj će način SHJ ojačati svoj položaj u smislu koordiniranja promjena koje je još potrebno provesti u području FMC-a.

Konačno, sveobuhvatan program izobrazbe i seminara za jačanje svijesti omogućit će i sredstvo za mjerenje napretka u smislu broja osoba educiranih u području FMC-a. Razvoj novih koncepata i načela u području FMC-a treba trajno razmatrati, a zatim ih uključiti u aktivnosti vezane uz jačanje svijesti i izobrazbu, budući da će isti pridonijeti tome da se program izobrazbe i jačanje svijesti pretvori u 'živi' alat za treniranje dužnosnika, a treba ujedno rezultirati poboljšanjima s obzirom na kvalitetu rada dužnosnika uključenih u FMC.

2. Temeljne postavke i ukupni pristup jačanju svijesti i izobrazbi o financijskom upravljanju i kontroli

Opis poslova (OP), koji iznosi ciljeve projekta CARDS 2004 „Jačanje strukture unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru Republike Hrvatske“, uključuje sljedeće:

- Unaprijediti kapacitet institucija središnje države za provedbu sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (dalje u tekstu: PIFC), uključujući financijsko upravljanje i kontrole (FMC) i unutarnju reviziju (UR) u skladu s međunarodnim i EU standardima.

Nadalje, Opis poslova uređuje nadgradnju postojećeg programa izobrazbe za FMC na razini središnje države, zajednički sa SHJ-om i instruktorima koji su obučeni u okviru projekta CARDS 2002 za PIFC, uključujući:



- Seminare temeljene na najboljim praksama o praktičnoj provedbi FMC-a.
- Specijaliziranu izobrazbu za osobe koje će provoditi prethodne i naknadne kontrole.
- Seminare za informiranje rukovoditelja i zaposlenika kako bi razumjeli svoju ulogu u FMC-u.
- Aktivnu pomoć u radu koja se pruža ključnim tijelima državne uprave za provedbu FMC-a, osobito u područjima vezanim uz predpristupne i strukturalne fondove.

Kao što se naglašava u izvješću o početnom razdoblju, ostvarenja u području FMC-a izrazito su ograničena u usporedbi s ostvarenjima u području unutarnje revizije. To se posebno odnosi na program izobrazbe za FMC, koji treba značajno unaprijediti. Slijedom toga, projektni tim preporučuje da se oblikuje i održi seminar za jačanje svijesti o FMC-u za više rukovodstvo, financijsko rukovodstvo i voditelje za financijsko upravljanje i kontrole, odnosno za koordinateure za financijsko upravljanje i kontrole u Ministarstvu financija i Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka kao pilot institucijama za provedbu FMC-a. Nakon toga, projektni tim preporučuje oblikovanje prvog modula izobrazbe 'Uvod u FMC' koji će se prioritetno održati za sve zaposlenike javne uprave u Republici Hrvatskoj. Program izobrazbe treba dobiti potporu čvrstog i realnog plana provedbe za cijeli javni sektor u Republici Hrvatskoj. Održavanje modula u početku može organizirati projekt uz pomoć radionica, zatim zaposlenici SHJ-a i, konačno, kako iskustvo i znanje budu rasli, modul interno mogu održavati zaposlenici linijskih ministarstava, odnosno zaposlenici lokalne samouprave.

Dakle, s obzirom na veliku važnost izobrazbe o FMC-u i potrebu za reformom u području FMC-a, smatramo da je važno izgraditi znanje o osnovnim konceptima i načelima u području unutarnje kontrole te praktične vještine. Više rukovodstvo treba promicati razvoj FMC-a kako bi svi zaposlenici sudjelovali u tome da se FMC učini sastavnim dijelom upravljačke odgovornosti, svakodnevnog upravljanja i operativnih praksi. I na kraju, svakako je potrebno uskladiti ga s međunarodnim standardima¹ i najboljim praksama EU.

Predložena strategija se usredotočuje na oblikovanje seminara za jačanje svijesti i modula izobrazbe koji obuhvaćaju kako osnove tako i detaljna teoretska i praktična znanja i vještine potrebne za provedbu dobrog FMC-a. Svi seminarski materijali i moduli izobrazbe posebno su prilagođeni potrebama ciljanih skupina dužnosnika koji trebaju biti uključeni u aktivnosti izobrazbe.

Predloženi seminar za jačanje svijesti usredotočuje se na osnovne koncepte i načela FMC-a koji su također ugrađeni u Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (Narodne novine 141/06, dalje u tekstu: Zakon). Na taj način namjeravamo izgraditi potrebna znanja za buduću provedbu Zakona. Modulima izobrazbe istodobno se naglašava oblikovanje, uspostavljanje i procjenjivanje unutarnje kontrole. Nadalje, program obuhvaća i modul izobrazbe o upravljanju rizicima kao upravljačkog alata za uspostavljanje kontrola razmjernih povezanim rizicima i troškovima tih kontrola. Konačno, tu je i modul za cjelokupnu provedbu FMC-a.

¹ Standardi unutarnje kontrole koje je 2000. godine usvojila Europska komisija (http://europa.eu.int/comm/budget/ic/index_en.htm).

Unutarnja kontrola – integrirani okvir i Integrirani okvir upravljanja rizicima subjekta, u izdanju *Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission (COSO)*: <http://www.coso.org>.
INTOSAI smjernice za standarde unutarnje kontrole u javnom sektoru (<http://www.intosai.org>).



Alati izobrazbe koji će se koristiti za održavanje modula izobrazbe uključivat će sljedeće:

- Seminare i radionice s dužnosnicima iz institucija uključenih u aktivnosti izobrazbe.
- Rasprave s obzirom na koncepte i načela kojima se vodi provedba dobrog FMC-a.
- Simulacije i vježbe.
- Vježbe samoprocjene.

Osnovna postavka ovog pristupa izobrazbi je stvaranje okruženja u kojem polaznici mogu izgraditi interaktivnu razmjenu i podijeliti stručna znanja i iskustva u području FMC-a. Time se treba stvoriti timski duh koji će dovesti do bolje suradnje među polaznicima.

Ove točke predstavljaju koristi seminara za podizanje svijesti i modula izobrazbe koji će, nadajmo se, motivirati polaznike i kod njih stvoriti osjećaj predanosti FMC-u.

Zaključno valja naglasiti da se *kratkoročni cilj* seminara za jačanje svijesti, modula izobrazbe i pristupa izobrazbi odnosi na promicanje cjelokupnog koncepta upravljačke odgovornosti i sustava odgovornosti u području FMC-a.

Srednjoročno, ranije navedeno treba pomoći u razvoju usklađenog operativnog sustava FMC-a, uvođenju upravljanja rizicima, što će rezultirati procesom procjene unutarnje kontrole i mjerenjem uspješnosti poslovanja.

S druge strane, *dugoročno* gledano navedeno treba biti od pomoći u razvoju uloge i koncepta korporativnog upravljanja u javnom sektoru.

Iz perspektive projekta, to će pridonijeti cjelokupnoj procjeni napretka ostvarenog u području jačanja svijesti i prihvaćanja FMC-a.

Ova procjena dat će povratne informacije koje će poslužiti kao potpora za provođenje promjena u izobrazbi i načinu jačanja svijesti. Time će se doći do informacija potrebnih za sastavljanje priručnika za FMC i, konačno, to će svakako poslužiti kao osnova za buduću izobrazbu koja će biti potrebna za proširivanje i jačanje FMC-a na razini središnje države te područne i lokalne samouprave.

S druge strane, time će se zajamčiti održivost i uskladba svih razvoja događaja na razini cijele javne uprave u Republici Hrvatskoj.

3. Seminar za jačanje svijesti o financijskom upravljanju i kontroli

Seminar za jačanje svijesti usmjeren je na više rukovodstvo odgovorno za uspostavu, razvoj i provedbu FMC-a, voditelje za FMC i koordinateure za FMC od kojih se očekuje proaktivna uloga u procesu provedbe Zakona.

Provedba opsežne unutarnje kontrole ovisi o predanosti i podršci višeg rukovodstva. Prema tome, jačanje svijesti o njihovoj ulozi u uspostavljanju FMC-a od presudne je važnosti za uspješnu provedbu procesa promjene. Nadalje, seminar će se organizirati za dvije pilot institucije, odnosno u Ministarstvu financija koje ima vitalnu ulogu s obzirom na harmonizaciju i koordinaciju FMC-a te Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka koje je jedna raznolika institucija s različitim dodijeljenim aktivnostima. Nakon toga, seminar će se održati u drugim institucijama središnje države, a zatim u institucijama lokalne i područne (regionalne) samouprave.



3.1. Ukupni ciljevi

- Jačanje svijesti o financijskom upravljanju i kontroli.
- Jačanje svijesti o provedbi Zakona.
- Jačanje svijesti o razlikama između unutarnje kontrole, unutarnje revizije i vanjske revizije.
- Objašnjavanje koncepta, temeljnih postavki i značenja različitih pojmova koji se koriste u okviru PIFC-a (FMC i UR).
- Isticanje koristi i ograničenja unutarnje kontrole.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihovih radnji više u smislu upravljačkih misija, a manje u smislu upravljanja sredstvima. Time se promiče upravljačka odgovornost.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihove odgovornosti za jasne ciljeve, iskazane u mjerljivim rezultatima.

3.2. Ukupni sadržaj seminara

- Osnovni koncepti FMC-a.
- Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru.
- Razlike između unutarnje kontrole, unutarnje revizije i vanjske revizije.

3.3. Očekivani rezultati

- Čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica (više rukovodstvo), voditelji za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole svjesni su izazova i funkcioniranja FMC-a.

Detaljne informacije o seminaru za jačanje svijesti o financijskom upravljanju kontroli nalaze se u dodatku 1 ovog Programa.

4. Moduli izobrazbe za financijsko upravljanje i kontrole

Moduli izobrazbe usredotočuju se na četiri glavna područja u kojima su već utvrđeni nedostaci i nedovoljno znanje, pa im je hitno potrebno posvetiti odgovarajuću pažnju.

Predložena su četiri modula izobrazbe koja su posebno prilagođena potrebama ciljanih skupina koje će biti uključene u aktivnosti izobrazbe.

Ove ciljane skupine će uključivati operativne i druge zaposlenike, ali i voditelje za financijsko upravljanje i kontrole te koordinateure za financijsko upravljanje i kontrole iz Ministarstva financija i Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka. Osnovni razlog usmjeravanja prema dužnosnicima kao prioritetnoj skupini za koju će se održati izobrazba o FMC-u jest činjenica da su upravo operativni zaposlenici uključeni u oblikovanje i uspostavu FMC-a; od voditelja za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatora za financijsko upravljanje i kontrole očekuje se proaktivna uloga u procesu provedbe Zakona. Nadalje, izobrazba će se održati za dvije pilot institucije, odnosno u Ministarstvu financija koje igra vitalnu ulogu s obzirom na harmonizaciju i koordinaciju FMC-a te Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka koje je jedna raznolika institucija s različitim dodijeljenim aktivnostima. Nakon toga, aktivnosti izobrazbe trebaju se proširiti tako da prvenstveno obuhvate druge institucije središnje države, a zatim i institucije lokalne i područne (regionalne) samouprave.



U nastavku se daje pregled modula izobrazbe:

4.1. Modul A – Uvod u financijsko upravljanje i kontrole

4.1.1. Ukupni ciljevi

- Jačanje svijesti o financijskom upravljanju i kontroli.
- Objašnjavanje koncepta, temeljnih postavki i značenja različitih pojmova koji se koriste u okviru FMC-a.
- Podizanje svijesti o provedbi Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru.
- Isticanje koristi i ograničenja unutarnje kontrole.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihovih radnji u smislu upravljačkih misija,
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihove odgovornosti za jasne ciljeve, iskazane mjerljivim rezultatima,
- Jačanje svijesti o oblikovanju i razvoju alata za praćenje i procjenjivanje aktivnosti radi promicanja upravljačke odgovornosti.

4.1.2. Ukupni sadržaj modula

- Osnovni koncepti FMC-a.
- Posebni naglasak stavit će se na ustrojstvene uloge u vezi FMC-a, uspostavljanje pozitivnog kontrolnog okruženja i postavljanje ciljeva uz mjere uspješnosti poslovanja.

4.1.3. Očekivani rezultati

- Zaposlenici na svim razinama upoznati su s izazovima i funkcioniranjem FMC-a.

Detaljne informacije o modulu izobrazbe o osnovnim znanjima o financijskom upravljanju i unutarnjoj kontroli nalaze se u dodatku 2 ovog Programa.

4.2. Modul B – Upravljanje rizicima

4.2.1. Ukupni ciljevi

- Jačanje svijesti o procjeni rizika i upravljanju rizicima.
- Isticanje koristi dosljedne politike upravljanja rizicima.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uključivanja upravljanja rizicima u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.

4.2.2. Ukupni sadržaj modula

- Proces upravljanja rizicima.
- Ustrojstvene uloge vezane uz upravljanje rizicima.



4.2.3. Očekivani rezultati

- Čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica, voditelji za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole upoznati su s metodologijom za procjenu rizika i upravljanje rizicima i posjeduju znanja o tome kako ovu metodologiju provesti u konkretnu praksu posebno prilagođenu osobitostima korisnika proračuna.

Detaljne informacije o modulu izobrazbe o znanjima upravljanja rizicima nalaze se u dodatku 3 ovog Programa.

4.3. Modul C – Unutarnja kontrola

4.3.1. Ukupni ciljevi

- Jačanje svijesti o unutarnjoj kontroli.
- Objašnjavanje koristi i ograničenja dobrih sustava financijskog upravljanja i kontrola.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uključivanja unutarnje kontrole u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.
- Objašnjavanje ciljeva procjene unutarnje kontrole.
- Obavljanje procjene unutarnje kontrole jedne organizacije.

4.3.2. Ukupni sadržaj modula

- Oblik unutarnje kontrole.
- Provedba unutarnje kontrole.
- Procjena unutarnje kontrole.

4.3.3. Očekivani rezultati

- Čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica, voditelji za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole upoznati su s metodologijom za provedbu dobrog FMC-a i posjeduju znanja o tome kako ovu metodologiju provesti u konkretnu praksu posebno prilagođenu osobitostima korisnika proračuna.

Detaljne informacije o modulu izobrazbe o naprednim znanjima o unutarnjoj kontroli nalaze se u dodatku 4 ovog Programa.

4.4. Modul D – Uspostava i razvoj financijskog upravljanja i kontrola

4.4.1. Ukupni ciljevi

- Jačanje svijesti o provedbi financijskog upravljanja i kontrola.
- Jačanje svijesti o neovisnoj i djelotvornoj unutarnjoj reviziji.
- Isticanje koristi i ograničenja dobrih sustava financijskog upravljanja i kontrola te neovisne i djelotvorne unutarnje revizije.
- Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uvrštavanja unutarnje kontrole u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.



4.4.2. Ukupni sadržaj modula

- Nužni uvjeti za provedbu, posebno za jačanje svijesti i izobrazba.
- Ustrojstvene uloge za provedbu FMC-a, uključujući izvješćivanje.
- Proces pregleda unutarnje kontrole

4.4.3. Očekivani rezultati

- Čelnici unutarnjih ustrojstvenih jedinica, voditelji za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatori za financijsko upravljanje i kontrole upoznati su s planom provedbe FMC-a koji se progresivno treba pretvarati u praksu korisnika proračuna.

Detaljne informacije o modulu izobrazbe za stjecanje znanja o načinu provedbe financijskog upravljanja i kontrola nalaze se u dodatku 5 ovog prijedloga.

5. Priprema materijala seminara za jačanje svijesti i modula izobrazbe o FMC-u

5.1. Sudionici u postupku pripreme

Predlažemo da međunarodni stručnjaci projekta i SHJ (zaposlenici Odjela za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) pripreme materijale i module izobrazbe. Na taj će način priprema ujedno poslužiti i kao izobrazba zaposlenika SHJ-a. To će pridonijeti povećanju znanja i iskustva zaposlenika SHJ u području FMC-a. Nadalje, zaposlenici će steći znanje o tome kako izgraditi modul izobrazbe koji je posebno prilagođen konkretnim potrebama pojedine ciljane skupine. Zaposlenici će biti u stanju provesti daljnje izmjene i dopune materijala i modula izobrazbe s ciljem ugrađivanja najnovijih razvoja događaja u području FMC-a.

5.2. Vrijeme pripreme

S korisnikom je potrebno raspraviti i dogovoriti vrijeme potrebno za pripremu materijala i modula izobrazbe. Potrebno je naglasiti da je nužno predvidjeti čvrste i realne rokove u skladu s raspoloživim resursima. Ovim rokovima treba se osigurati neometano i pravovremeno održavanje seminara jačanje svijesti i izobrazbe za dužnosnike iz institucija koje će biti uključene u ovu aktivnost. Nadalje, rokovi za dovršenje različitih aktivnosti u okviru projekta također se trebaju uzeti u obzir pri određivanju provedbenog razdoblja.

6. Zaključci

Provedba dobrog FMC-a koji doprinosi upravljačkoj odgovornosti trajan je proces promjene za koji su potrebni vrijeme i resursi. Međutim, jačanje svijesti i izobrazba temelj su za nesmetanu i djelotvornu provedbu ovog procesa promjene.

Izobrazbom se treba omogućiti povećanje praktičnih vještina i konceptna znanja koja su još uvijek potrebna na razini cjelokupne javne uprave u Republici Hrvatskoj.

Izobrazba treba biti interaktivna i polaznicima dati mogućnost aktivnog sudjelovanja. I konačno, nadamo se da će izobrazba dati značajne rezultate i povećati informiranost sudionika kako bi se moglo krenuti naprijed s reformom FMC-a u Republici Hrvatskoj.



Dodatak 1: Seminar jačanja svijesti višeg rukovodstva o financijskom upravljanju i kontroli

<u>Seminar za jačanje svijesti</u>	UVOD U FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLE
<p>CILJANE SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Više rukovodstvo, voditelj za financijsko upravljanje i kontrole te koordinator za financijsko upravljanje i kontrole Ministarstva financija (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Više rukovodstvo, voditelj za financijsko upravljanje i kontrole te koordinator za financijsko upravljanje i kontrole Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>). <p>TRAJANJE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 3 sata (1 dan) <p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jačanje svijesti o financijskom upravljanju i kontroli.▪ Jačanje svijesti o provedbi Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru.▪ Jačanje svijesti o razlikama između unutarnje kontrole, unutarnje revizije i vanjske revizije.▪ Objašnjavanje koncepta, temeljnih postavki i značenja različitih pojmova koji se koriste u okviru PIFC-a (FMC i UR).▪ Isticanje koristi i ograničenja unutarnje kontrole.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihovih radnji više u smislu upravljačkih misija, a manje u smislu upravljanja sredstvima. Time se promiče upravljačka odgovornost.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju toga da budu odgovorni za jasne ciljeve, iskazane mjerljivim rezultatima.	<p>BROJ POLAZNIKA NA SEMINARU</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Do 20-25 <p>PREDUVJETI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijekom seminara polaznici će se koristiti vlastitim iskustvom radi utvrđivanja praktičnih ustrojstvenih, upravljačkih i operativnih slučajeva ili problema. <p>TEME</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Uvod u unutarnju financijsku kontrolu u javnom sektoru▪ Glavne razlike između unutarnje kontrole, unutarnje revizije i vanjske revizije▪ Koncept financijskog upravljanja i kontrola, uključujući ustrojstvene uloge▪ Zakon o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru▪ Uspostavljanje pozitivnog kontrolnog okruženja (fokus na osobnom i profesionalnom integritetu i etičkim vrijednostima rukovodstva i zaposlenika, uključujući stalan stav podrške prema unutarnjoj kontroli u cijeloj organizaciji, predanost stručnosti, filozofija i operativni stil rukovodstva ili "raspoloženje na vrhu" te ustrojstvena struktura▪ Postavljanje misija, ciljeva, pokazatelja uspješnosti poslovanja i rezultata



INSTRUKTORI

- 1-2 međunarodna stručnjaka iz projekta CARDS 2004 za PIFC.
- 2 instruktora iz SHJ-a.

OBRAZOVNA POMAGALA

- Prostorija prilagođena za radne skupine srednje veličine, projektor i prezentacijska ploča (flip chart).
- Preporučuje se seminar za jačanje svijesti održavati u pojedinačnim ministarstvima.

- Odnos između slijeda "ciljevi, aktivnosti/zadaće, sredstva, rezultati" i sljedećih faza "oblikovanje, nadzor i praćenje, ocjenjivanje, ispravljanje odstupanja"
- Glavni pojmovi sustava unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru (FMC i UR)

METODOLOGIJA SEMINARA

- Aktivne metode koje kombiniraju predavanja i participativne radionice o osnovnim pojmovima, tehnikama i metodama; rasprave o stručnom kontekstu i iskustvima polaznika, rad u skupinama i praktična samoprocjena.

NAPOMENE

- Seminar za jačanje svijesti dalje treba održavati SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) drugim korisnicima proračuna na razini središnje države.
- SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) treba aktivno sudjelovati u pripremi seminarskih materijala.
- Seminarski materijali temeljit će se na Osnovnim smjernicama za rukovoditelje, kojima se obuhvaća razumijevanje FMC-a, te na powerpoint prezentaciji koju je SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) već pripremila, a koja se odnosi na razliku između unutarnje kontrole, unutarnje revizije i vanjske revizije.
- Dokumentacija pripremljena radi pripreme i održavanja seminara za jačanje svijesti koristit će se s ciljem pripreme Priručnika za FMC.



Dodatak 2: Modul izobrazbe o osnovnom znanjima o financijskom upravljanju i kontroli

Modul A	UVOD U FINANCIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLE
<p>CILJANE SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Načelnici odjela iz Ministarstva financija (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Načelnici odjela iz Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Voditelji za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države.▪ Koordinator za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države. <p>TRAJANJE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 3 dana (3 x 8 sati) <p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jačanje svijesti o financijskom upravljanju i kontroli.▪ Objašnjavanje koncepta, temeljnih postavki i značenja različitih pojmova koji se koriste u okviru FMC-a.▪ Isticanje koristi i ograničenja unutarnje kontrole.▪ Jačanje svijesti o provedbi Zakona o sustavu unutarnjih financijskih kontrola u javnom sektoru.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihovih radnji u smislu upravljačkih misija.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju njihove odgovornosti za jasne ciljeve, iskazane mjerljivim rezultatima,▪ Jačanje svijesti o oblikovanju i razvoju alata za praćenje i procjenjivanje aktivnosti radi promicanja upravljačke odgovornosti.	<p>BROJ POLAZNIKA PO SKUPINI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Do 20-25 <p>PREDUVJETI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijekom radionice polaznici će se koristiti vlastitim iskustvom radi utvrđivanja izvjesnih praktičnih ustrojstvenih, upravljačkih i operativnih slučajeva ili problema. <p>TEME</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Uvod u financijsko upravljanje i kontrole<ul style="list-style-type: none">▪ Zakonski okvir za unutarnju financijsku kontrolu u javnom sektoru▪ Osnove unutarnje financijske kontrole u javnom sektoru▪ Javna odgovornost i korporativno upravljanje▪ Definicija i svrha unutarnjih kontrola▪ Važnost unutarnjih kontrola▪ Standardi unutarnje kontrole▪ Uloga osoba uključenih u financijsko upravljanje i kontrole<ul style="list-style-type: none">▪ Potreba za podrškom čelnika▪ Uloga voditelja, koordinatora i radne skupine za financijsko upravljanje i kontrole▪ Uloga zaposlenika▪ Unutarnja revizija i njezina uloga u procesu unutarnjih kontrola▪ Središnja harmonizacijska jedinica (FMC) u Ministarstvu financija



- Komponente unutarnje kontrole (COSO model)
 - Opseg COSO modela
 - Komponente unutarnje kontrole (kontrolno okruženje, procjena rizika, kontrolne aktivnosti, informacije i komunikacija, praćenje)
 - Procjena komponenata
- Kontrolne aktivnosti
 - Definicija
 - Kategorije kontrola
 - Opseg kontrola
 - Vrste kontrola
- Uvod u procjenu rizika i upravljanje rizicima
 - Definicija i primjeri rizika
 - Utvrđivanje procesa
 - Presudni čimbenici uspjeha
 - Utvrđivanje rizika
 - Procjena rizika
 - Utvrđivanje prioriteta i rangiranje rizika
- Ocjenjivanje unutarnjih kontrola
 - Definiranje poslovnih ciljeva i mapiranje procesa
 - Povezivanje procesa, rizika i kontrolnih ciljeva
 - Usklađenje rizika i kontrola
 - Pregled unutarnjih kontrola
- Koraci za uspostavu i razvoj financijskog upravljanja i kontrola

INSTRUKTORI

- 2-3 međunarodna stručnjaka iz projekta CARDS 2004 za PIFC.

OBRAZOVNA POMAGALA

- Prostorija prilagođena za radne skupine srednje veličine, projektor i prezentacijska ploča (flip chart).
- Preporučujemo trodnevnu izobrazbu u Ministarstvu financija i Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka.
- Predlažemo organizirati trodnevni tečaj izvan Zagreba za voditelje za financijsko upravljanje i kontrole te koordinatore za financijsko upravljanje i kontrole.

METODOLOGIJA SEMINARA

- Aktivne metode koje kombiniraju predavanja i participativne radionice o osnovnim pojmovima, tehnikama i metodama; rasprave o stručnom kontekstu i iskustvima polaznika, rad u skupinama i praktična samoprocjena.

NAPOMENE

- Modul izobrazbe dalje treba održavati SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) drugim korisnicima proračuna na razini središnje države.
- SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) treba aktivno sudjelovati u pripremi modula izobrazbe.



- Modul izobrazbe temeljit će se na Osnovnim smjernicama za rukovoditelje, kojima se obuhvaća razumijevanje FMC-a.
- Dokumentacija pripremljena radi pripreme i održavanja modula izobrazbe koristit će se s ciljem pripreme Priručnika za FMC.



Dodatak 3: Modul izobrazbe o upravljanju rizicima

<u>Modul B</u>	UPRAVLJANJE RIZICIMA
<p>CILJANE SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Načelnici odjela iz Ministarstva financija (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Načelnici odjela iz Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Voditelji za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države.▪ Koordinator za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države.	<p>BROJ POLAZNIKA PO SKUPINI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Do 20-25
<p>TRAJANJE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 3 dana (3 x 8 sati)	<p>PREDUVJETI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijekom radionice polaznici će se koristiti vlastitim iskustvom radi utvrđivanja izvjesnih praktičnih ustrojstvenih, upravljačkih i operativnih slučajeva ili problema.
<p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jačanje svijesti o procjeni rizika i upravljanju rizicima.▪ Isticanje koristi dosljedne politike upravljanja rizicima.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uključivanja upravljanja rizicima u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.	<p>TEME</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Ciljevi i SWOT analiza▪ Utvrđivanje rizika▪ Analiza i opis rizika▪ Procjena rizika▪ Postupanje po rizicima, rezidualni rizik i sklonost prema riziku▪ Vlasništvo nad rizikom▪ Informiranje, izvješćivanje i komunikacija o riziku▪ Pregled rizika▪ Strategija upravljanja rizicima
<p>INSTRUKTORI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 2-3 međunarodna stručnjaka iz projekta CARDS 2004 za PIFC.	<p>METODOLOGIJA SEMINARA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aktivne metode koje kombiniraju predavanja i participativne radionice o osnovnim pojmovima, tehnikama i metodama; rasprave o stručnom kontekstu i iskustvima polaznika, rad u skupinama i praktična samoprocjena.



OBRAZOVNA POMAGALA

- Prostorija prilagođena za radne skupine srednje veličine, projektor i prezentacijska ploča (flip chart).
- Preporučujemo trodnevnu izobrazbu u Ministarstvu financija i Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka.
- Predlažemo organizirati trodnevni tečaj izvan Zagreba za voditelje za financijsko upravljanje i kontrole te koordinateure za financijsko upravljanje i kontrole.

NAPOMENE

- Modul izobrazbe dalje treba održavati SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) drugim korisnicima proračuna na razini središnje države.
- SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) treba aktivno sudjelovati u pripremi modula izobrazbe.
- Modul izobrazbe temeljit će se na Osnovnim smjernicama za rukovoditelje, kojima se obuhvaća razumijevanje FMC-a.
- Dokumentacija pripremljena radi pripreme i održavanja modula izobrazbe koristit će se s ciljem pripreme Priručnika za FMC.



Dodatak 4: Modul izobrazbe o unutarnjoj kontroli

Modul C	UNUTARNJA KONTROLA
<p>CILJANE SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Načelnici odjela iz Ministarstva financija (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Načelnici odjela iz Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Voditelji za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države.▪ Koordinator za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države. <p>TRAJANJE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 3 dana (3 x 8 sati) <p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jačanje svijesti o unutarnjoj kontroli.▪ Objašnjavanje koristi i ograničenja dobrih sustava financijskog upravljanja i kontrola.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uključivanja unutarnje kontrole u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.▪ Objašnjavanje ciljeva procjene unutarnje kontrole.▪ Procjena unutarnje kontrole jedne organizacije. <p>INSTRUKTORI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 2-3 međunarodna stručnjaka iz projekta CARDS 2004 za PIFC.	<p>BROJ POLAZNIKA PO SKUPINI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Do 20-25 <p>PREDUVJETI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijekom radionice polaznici će se koristiti vlastitim iskustvom radi utvrđivanja izvjesnih praktičnih ustrojstvenih, upravljačkih i operativnih slučajeva ili problema. <p>TEME</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Unutarnje kontrole▪ Odgovornost za kontrole▪ Kontrolno okruženje▪ Kontrolni ciljevi▪ Kontrolne aktivnosti▪ Kontrolni postupci▪ Testiranje kontrola▪ Informacije i komunikacije▪ Praćenje kontrola▪ Implementacija (uvođenje) procesa unutarnjih kontrola <p>METODOLOGIJA SEMINARA</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Aktivne metode koje kombiniraju predavanja i participativne radionice o osnovnim pojmovima, tehnikama i metodama; rasprave o stručnom kontekstu i iskustvima polaznika, rad u skupinama i praktična samoprocjena.



OBRAZOVNA POMAGALA

- Prostorija prilagođena za radne skupine srednje veličine, projektor i prezentacijska ploča (flip chart).
- Preporučujemo trodnevnu izobrazbu u Ministarstvu financija i Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka.
- Predlažemo organizirati trodnevni tečaj izvan Zagreba za voditelje za financijsko upravljanje i kontrole te koordinateure za financijsko upravljanje i kontrole.

NAPOMENE

- Modul izobrazbe dalje treba održavati SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) drugim korisnicima proračuna na razini središnje države.
- SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) treba aktivno sudjelovati u pripremi modula izobrazbe.
- Modul izobrazbe temeljit će se na Osnovnim smjernicama za rukovoditelje, kojima se obuhvaća razumijevanje FMC-a.
- Dokumentacija pripremljena radi pripreme i održavanja modula izobrazbe koristit će se s ciljem pripreme Priručnika za FMC.



Dodatak 5: Modul izobrazbe za stjecanje znanja o uspostavi i razvoju financijskog upravljanja i kontrola

Modul D	USPOSTAVA I RAZVOJ FINANCIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA
<p>CILJANE SKUPINE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Načelnici odjela iz Ministarstva financija (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Načelnici odjela iz Ministarstva mora, turizma, prometa i razvitka (<i>odabrana pilot institucija na razini središnje države za izobrazbu o FMC-u</i>).▪ Voditelji za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države.▪ Koordinator za financijsko upravljanje i kontrole iz svih ministarstava i linijskih institucija s razine središnje države. <p>TRAJANJE</p> <ul style="list-style-type: none">▪ 3 dana (3 x 8 sati) <p>CILJEVI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Jačanje svijesti o provedbi financijskog upravljanja i kontrola.▪ Jačanje svijesti o neovisnoj i djelotvornog unutarnjoj reviziji.▪ Isticanje koristi i ograničenja dobrih sustava financijskog upravljanja i kontrola te neovisne i djelotvorne unutarnje revizije.▪ Unapređivanje sposobnosti polaznika u razmatranju uključivanja unutarnje kontrole u svakodnevno poslovanje korisnika proračuna.	<p>BROJ POLAZNIKA PO SKUPINI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Do 20-25 <p>PREDUVJETI</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Tijekom radionice polaznici će se koristiti vlastitim iskustvom radi utvrđivanja izvjesnih praktičnih ustrojstvenih, upravljačkih i operativnih slučajeva ili problema. <p>TEME</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Pregled unutarnje kontrole<ul style="list-style-type: none">▪ Organiziranje procesa pregleda unutarnje kontrole▪ Priprema plana djelovanja za provedbu u svakom korisniku proračuna▪ Sastavljanje izvještaja o viziji, misiji i ključnim poslovnim ciljevima▪ Popis ili knjiga (mapa) procesa▪ Izrada revizijskog traga – dijagrama tijekom▪ Utvrđivanje rizika na razini aktivnosti, procjena rizika i rangiranje rizika – upravljanje rizicima▪ Procjena pet komponenata unutarnje kontrole▪ Razmatranje provedenih kontrola▪ Analiza postojećih i očekivanih kontrola



INSTRUKTORI

- 2-3 međunarodna stručnjaka iz projekta CARDS 2004 za PIFC.

OBRAZOVNA POMAGALA

- Prostorija prilagođena za radne skupine srednje veličine, projektor i prezentacijska ploča (flip chart).
- Preporučujemo trodnevnu izobrazbu u Ministarstvu financija i Ministarstvu mora, turizma, prometa i razvitka.
- Predlažemo organizirati trodnevni tečaj izvan Zagreba za voditelje za financijsko upravljanje i kontrole te koordinateure za financijsko upravljanje i kontrole.

- Sastavljanje plana djelovanja za poduzimanje korektivnih radnji
- Priprema izvješća sa sažetkom o unutarnjim kontrolama
- Godišnje izvješće o provedbi financijskog upravljanja i kontrola
- Periodično testiranje unutarnjih kontrola u područjima visokog rizika.

METODOLOGIJA SEMINARA

- Aktivne metode koje kombiniraju predavanja i participativne radionice o osnovnim pojmovima, tehnikama i metodama; rasprave o stručnom kontekstu i iskustvima polaznika, rad u skupinama i praktična samoprocjena.

NAPOMENE

- Modul izobrazbe dalje treba održavati SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) drugim korisnicima proračuna na razini središnje države.
- SHJ (Odjel za metodologiju i koordinaciju financijskog upravljanja i unutarnje kontrole) treba aktivno sudjelovati u pripremi modula izobrazbe.
- Modul izobrazbe temeljit će se na Osnovnim smjernicama za rukovoditelje, kojima se obuhvaća razumijevanje FMC-a.
- Dokumentacija pripremljena radi pripreme i održavanja modula izobrazbe koristit će se s ciljem pripreme Priručnika za FMC.