

*PONUDA ZA USPOSTAVLJANJE SISTEMA
FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLE
FUK*

Preliminarna ponuda

Ponuda br ----/2020

[Otkucajte tekst]



FMC KONSULTING

PANČEVO

Kontakt

Stevan Dejanović

mob 0648380819

sdejanovic@fmckonsalting.rs

1. Tok aktivnosti u projektu uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole

| FAZA | DIJAGRAM TOKA | Naziv aktivnosti |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Priprema | | |
| I | <pre> graph TD A([ODLUKA]) --> B[Imenovanje rukovodioca FUK-a] B --> C[Edukacija Rukovodioca i tima za FUK] C --> D[Priprema plana uspostavljanja i razvoja FUK-a] </pre> | <ul style="list-style-type: none"> - Rukovodilac korisnika javnih sredstava imenuje Rukovodioca za finansijsko upravljanje i kontrolu koji je odgovoran za uspostavljanje, razvoj i sprovođenje finansijskog upravljanja i kontrolu. - Edukacija Rukovodioca i tima za FUK - Plan sadrži aktivnosti potrebne za sprovođenje sistema finansijskog upravljanja i kontrolu, rokove za sprovođenje pojedinih aktivnosti kao i odgovorne osobe po pojedinoj aktivnosti - Izjavom o viziji određuje se dugoročan smer poslovanja, odnosno šta korisnik javnih sredstava želi da ostvari u budućem periodu. - Samo-ocenjivanjem pet komponenti finansijskog upravljanja i kontrole, korisnik javnih sredstava će utvrditi postojeće stanje sistema internih kontrola, nedostatke u sistemu i potrebna poboljšanja, zatim i aktivnosti koje će preduzeti radi otklanjanja utvrđenih nedostataka. |
| II | <pre> graph TD E[Sastavljanje izjave o misiji, viziji i ciljevima] </pre> | <ul style="list-style-type: none"> - Popis procesa je pregled značajnih poslovnih procesa koji se odvijaju u korisniku javnih sredstava. Popisom poslovnih procesa utvrđuju se i aktivnosti koje ih čine. - Opis poslovnih procesa obuhvata utvrđivanje osnovnih elemenata procesa, a to su: naziv i cilj procesa, vlasnik procesa, glavni rizici, kratak opis procesa, resursi potrebni za realizaciju procesa i nazivi procedura putem kojih se proces sprovodi. - Knjiga predstavlja pregled poslovnih procesa koji se obavljaju kod korisnika javnih sredstava kao i način njihovog sprovođenja koji je opisan izradom procedura. - Procena rizika obuhvata procenu verovatnoće nastanka rizika i procenu efekta rizika. |
| III | <pre> graph TD F[Početna procena 5 komponenti internih kontrola] </pre> | |
| IV | <pre> graph TD G[Popis poslovnih procesa] --> H[Izrada popisa poslovnih procesa (revizorski trag)] H --> I[Izrada knjige (mape) procesa] </pre> | |
| V | <pre> graph TD J[Utvrđivanje procena rizika] --> K[Izrada registra rizika] </pre> | <ul style="list-style-type: none"> - Registar rizika sadrži pregled ciljeva, rizika, verovatnoće njihovog nastanka i mogućih posledica, predviđenih mera za uklanjanje rizika i odgovornih osoba koje mogu uticati na rizike. - Na osnovu registra rizika rukovodilac korisnika javnih sredstava donosi strategiju upravljanja rizicima, kojom se svake godine ažuriraju rizici koji mogu značajno uticati na celokupno poslovanje. - Rukovodilac korisnika javnih sredstava treba razmotriti da li su potrebne kontrolne aktivnosti već uspostavljene ili ih je potrebno uspostaviti. - Planovi delovanja u kojima se osim utvrđivanja nedostataka daju i preporuke za njihovo ispravljanje na onaj nivo kontrole kojim se u obzir uzima značaja ili stepen nedostatka. - O internim kontrolama redovno se izveštava. U izveštajima se nalaze planovi i rasporedi za rešavanje utvrđenih nedostataka. - Rukovodilac korisnika javnih sredstava odgovoran je za pravovremeno praćenje i procenu sistema. Praćenje sistema FUK-a obavlja se u svrhu procenivanja njegovog odgovarajućeg funkcionisanja i osiguranja njegovog pravovremenog ažuriranja. |
| VI | <pre> graph TD L[Strategija upravljanja rizicima] </pre> | |
| VII | <pre> graph TD M[Analiza postojećih i potrebnih kontrola] --> N[Planovi delovanja za korektivne radnje] </pre> | |
| VIII | <pre> graph TD O[Izveštavanje o internim kontrolama] </pre> | |
| IX | <pre> graph TD P[Praćenje i procena sistema] </pre> | |

2. Uvod

Finansijsko upravljanje i kontrola sveobuhvatan je sistem internih kontrola koji uspostavlja i za koji je **odgovoran Rukovodilac korisnika javnih sredstava**, a kojima se, upravljajući rizicima, osigurava razumna sigurnost da će se u ostvarivanju ciljeva budžetska i druga sredstva koristiti zakonito, pravilno i etično, ekonomično, efektivno i efikasno u svrhu ostvarenja ciljeva korisnika.

To znači u skladu sa zakonima i drugim propisima, štiteći sredstva od gubitka, zloupotrebe i štete. Taj sistem obuhvata sve poslovne transakcije, a posebno one koje su vezane za prihode/prilive, rashode/troškove, tenderske procedure i ugovaranja, povraćaje pogrešno plaćenih iznosa, imovinu i obaveze.

Sistem internih kontrola sprovode Rukovodioci i zaposleni korisnika javnih sredstava .

Iskustva iz prakse pokazuju da je ključ uspeha uspostavljanja Sistema **Finansijskog upravljanja i kontrole FUK** u pravovremenom i trajnom postavljanju svih saznanja i rešenja, kao i aktiviranju svih radnika u podizanju svesti ka Finansijskom upravljanju i kontroli.

- ✓ **Strategija** razvoja interne finansijske kontrole u javnom sektoru u RS
- ✓ **Zakon** o budžetskom sistemu
- ✓ **Zakon** o javnim preduzećima
- ✓ **Priručnik** o finansijskom upravljanju i kontroli
- ✓ **Pravilnik** o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru
- ✓ **Pravilnik** o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema FUK u javnom sektoru
- ✓ **Uredba** o upravljanju programima pretpristupne pomoći Evropske unije u okviru instrumenta za pretpristupnu pomoć (IPA II) za period 2014–2020. godine

Zakon o budžetskom sistemu Finansijsko upravljanje i kontrola Član 81.

Korisnici javnih sredstava uspostavljaju finansijsko upravljanje i kontrolu, koja se sprovodi politikama, procedurama i aktivnostima sa zadatkom da se obezbedi razumno uveravanje da će svoje ciljeve ostvariti kroz:

- 1) poslovanje u skladu sa propisima, unutrašnjim aktima i ugovorima;
- 2) realnost i integritet finansijskih i poslovnih izveštaja;
- 3) ekonomično, efikasno i efektivno korišćenje sredstava;
- 4) zaštitu sredstava i podataka (informacija).

Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvata sledeće elemente:

- 1) kontrolno okruženje;
- 2) upravljanje rizicima;
- 3) kontrolne aktivnosti;
- 4) informisanje i komunikacije;
- 5) praćenje i procenu sistema.

Finansijsko upravljanje i kontrola organizuje se kao sistem procedura i odgovornosti svih lica u organizaciji.

Za uspostavljanje, održavanje i redovno ažuriranje sistema finansijskog upravljanja i kontrole, odgovoran je rukovodilac korisnika javnih sredstava. Rukovodilac korisnika javnih sredstava može preneti nadležnost za uspostavljanje, održavanje i redovno ažuriranje sistema finansijskog upravljanja i kontrole na lice koje on ovlasti.

Rukovodilac iz stava 4. ovog člana do 31. marta tekuće godine za prethodnu godinu na propisani način izveštava ministra o adekvatnosti i funkcionisanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

Ministar utvrđuje zajedničke kriterijume i standarde za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru.

Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje i funkcionisanje sistema FUK u javnom sektoru

Član 13

Rukovodilac korisnika javnih sredstava izveštava ministra finansija o adekvatnosti i funkcionisanju uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja i kontrole do **31. marta** tekuće godine za prethodnu godinu podnošenjem odgovora na upitnik koji priprema Centralna jedinica za harmonizaciju

Član 8

Informisanje i komunikacija obuhvataju:

- 1) identifikovanje, prikupljanje i distribuciju, u odgovarajućem obliku i vremenskom okviru, pouzdanih i istinitih informacija koje omogućavaju zaposlenima da preuzmu odgovornosti;
- 2) efektivno komuniciranje, horizontalno i vertikalno, na svim hijerarhijskim nivoima korisnika javnih sredstava;
- 3) izgradnju odgovarajućeg informacionog sistema koji omogućava da svi zaposleni imaju jasne i precizne direktive i instrukcije o njihovoj ulozi i odgovornostima u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom;
- 4) korišćenje dokumentacije i sistema toka dokumentacije koji obuhvata pravila beleženja, izrade, pomeranja, upotrebe i arhiviranja dokumentacije;
- 5) dokumentovanje svih poslovnih procesa i transakcija radi izrade odgovarajućih revizorskih tragova za nadgledanje (nadzor);
- 6) uspostavljanje efektivnog, blagovremenog i pouzdanog sistema izveštavanja, uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se podnose rukovodstvu i način izveštavanja u slučaju otkrivanja grešaka, nepravilnosti, pogrešne upotrebe sredstava i informacija, prevara ili nedozvoljenih radnji

Upravljačka odgovornost

Član 11

Rukovodilac korisnika javnih sredstava odgovoran je i za:

- 1) određivanje ciljeva korisnika javnih sredstava kojim rukovodi, razradu i sprovođenje strateških planova, akcionih planova i programa za ostvarenje ciljeva;
- 2) identifikaciju, procenu i upravljanje rizicima koji prete ostvarenju ciljeva korisnika javnih sredstava, uvođenjem odgovarajućih kontrola u skladu sa međunarodnim standardima interne kontrole;
- 3) planiranje, upravljanje i računovodstvo javnih sredstava;
- 4) pridržavanje principa zakonitosti, pravilnosti i zdravog finansijskog upravljanja javnim sredstvima;
- 5) efektivno upravljanje osobljem i održavanje neophodnog nivoa njihove stručnosti;
- 6) čuvanje i zaštitu sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe;
- 7) uspostavljanje odgovarajuće organizacione strukture za efektivno ostvarivanje ciljeva i upravljanje rizicima;
- 8) uspostavljanje uslova za zakonito i etičko ponašanje zaposlenih kod korisnika javnih sredstava;
- 9) razdvajanje odgovornosti za donošenje, izvršavanje i kontrolu odluka;
- 10) uvođenje internih pravila za finansijsko upravljanje i kontrolu, putem internih akata;
- 11) potpuno, ispravno, tačno i blagovremeno evidentiranje svih transakcija;
- 12) praćenje, ažuriranje i preduzimanje mera za poboljšanje sistema za finansijsko upravljanje i kontrolu, u skladu sa preporukama interne revizije i ostalim procenama;
- 13) dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga unutar korisnika javnih sredstava;
- 14) izveštavanje o stanju sistema za finansijsko upravljanje i kontrolu.

Pojedine odgovornosti iz stava 1. ovog člana rukovodilac korisnika javnih sredstava može preneti na druga lica u okviru korisnika javnih sredstava kojim rukovodi, ako zakonom ili drugim propisom nije drukčije određeno.

Prenošenjem odgovornosti u smislu stava 2. ovog člana ne isključuje se i odgovornost rukovodioca korisnika javnih sredstava.

2.1 Pripremna faza

Sprovodi se snimak stanja kod korisnika javnih sredstava. Utvrđuje se postojeće stanje i način kako su organizovani horizontalni i vertikalni poslovni procesi, organizacija korisnika javnih sredstava, sistematizacija i opis radnih mesta.

3. Obrazovanje

S obzirom da uspešnost uvođenja i implementacije Sistema finansijskog upravljanja i kontrole zavisi od razumevanja zahteva sistema Rukovodioca i saradnika edukacijom se predlaže da se obuhvati sledeće:

- | | | |
|----|--------------------------------------------------------------------|---------------|
| 1. | <i>Rukovodilac korisnika javnih sredstava i prvi tim saradnika</i> | <i>2 sata</i> |
| 2. | <i>Tim za uspostavljanje FUK-a</i> | <i>2 sata</i> |

Obrazovanje se sprovodi u grupama (do 15 učesnika) korišćenjem savremenih nastavnih metoda i grupnog rada. Rad i termini za radionice dogovaraju se u skladu sa zahtevima i mogućnostima Naručioca vodeći računa i o operativnim poslovima koji se trebaju obaviti. **U trenutnim okolnostima zbog epidemije ,u mogućnosti smo ako vi to želite, da Vam edukacije i radionice organizujemo preko web seminara .**

4. Dokumentovanje Sistema FUK

Po završetku edukacije, imenovani tim za FUK pod vođstvom savetnika započinje izradu dokumentacije Sistema finansijskog upravljanja i kontrole.

Izrađuje se Plan uspostavljanja FUK-a, ukoliko ranije nije izrađen. Nakon toga sledi rad u skladu sa definisanim dijagramom toka u tački 1.

4.1 Organizacija rada na projektu uspostavljanja Sistema finansijskog upravljanja i kontrole FUK

Organizacija rada u projektu uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole funkcionisala bi na sledeći način: Komunikacija tokom izrade ukupne dokumentacije odvijala bi se od strane Korisnika ka Rukovodiocu tima za FUK i članovima tima sa savetnikom FMC Konsalting. Komunikacija se odvija elektronski, putem e-maila. Savetnik učestvuje u radu sa timom na definisanju i opisu poslovnih procesa, knjige procesa, utvrđivanju i proceni rizika, izradi registra rizika, rangiranju rizika i ostalih radnji.

4.2 Faze uspostavljanja Sistema finansijskog upravljanja i kontrole FUK



4.3 Izrada mape procesa/procedura

Popis poslovnih procesa je pregled poslovnih procesa koji se odvijaju u organizaciji, odnosno pregled procedura kojima se određuje način odvijanja pojedinog poslovnog procesa, kao i prateće dokumentacije koja se prilikom njihovog sprovođenja koriste. Poslovni procesi opisuju se procedurama.

4.4 Revizorski trag

Zakonom je propisano da revizorski trag prikazuje dokumentovani tok finansijskih i drugih transakcija od njihovog početka do kraja, sa ciljem da omogući rekonstrukciju svih pojedinačnih aktivnosti i njihovo odobrenje.

Obuhvata Sistem dokumentovanja, izveštavanja, računovodstva i arhiviranja.

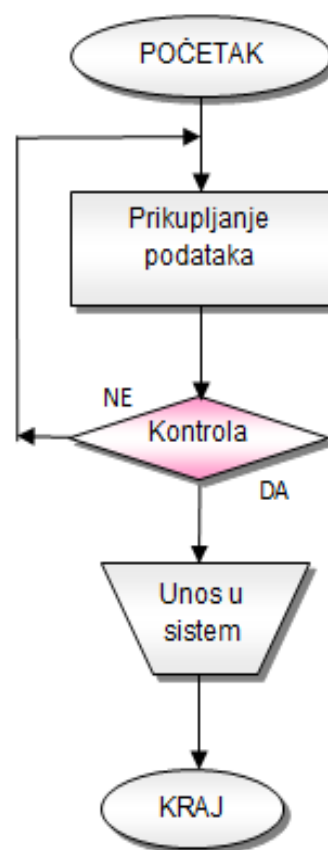
Revizorski trag koristi rukovodstvo kao alat za procenjivanje adekvatnosti Finansijskog upravljanja i internih kontrola, mogućih jazova u procesima i sve radnje koje se nepotrebno preklapaju.

Revizorski trag omogućava rekonstrukciju svih pojedinačnih transakcija i operacija sprovedenih u okviru jednog konkretnog procesa, odnosno verifikaciju navedenih transakcija i operacija.

Svi poslovni procesi javne uprave, odnosno način njihovog sprovođenja moraju biti prikazani u pisanom obliku.

Opis poslovnog procesa da sadrži dijagram toka (grafički prikaz procesa, odnosno procedure), opis aktivnosti, osobu odgovornu za sprovođenje određene aktivnosti u poslovnom procesu, kao i rok u kome ili do kada aktivnost treba sprovesti kao i druge dokumente (obrasce, pravilnike i drugo) koji se koriste u poslovnom procesu.

Revizorski trag posebno se prikazuje za vertikalne procese, a posebno za horizontalne procese



4.5 Utvrđivanje i procena rizika

Identifikacija potencijalnih rizika za svaki pojedinačni proces

| Uticaj- posledica | |
|-------------------|-------------------|
| 1 | Gotovo neprimetan |
| 2 | Beznačajan |
| 3 | Značajan |
| 4 | Vrlo značajan |
| 5 | Neprihvatljiv |

| Verovatnoća nastanka rizika | |
|-----------------------------|-----------------|
| 1 | Gotovo nemoguće |
| 2 | Izuzetno moguće |
| 3 | Uglavnom moguće |
| 4 | Moguće |
| 5 | Gotovo sigurno |

| Rezultat |
|----------------------|
| Uticaj X Verovatnoća |

4.7 Rangiranje rizika

Rangiranje rizika kombinacija je uticaja i verovatnoće, a zavisno od odabrane metode rizici se mogu rangirati sa maksimalno 25 bodova.

Kategorija visokog-srednjeg-niskog nivoa rizika rezultira izradom matrice rizika u formi 5x5

Matrica rizika

| | | Verovatnoća | | | | |
|--------|-------------|-----------------------|--------------|---------|--------|-------------------------|
| | | Niska | Niže srednja | Srednja | Visoka | Vrlo visoka |
| Efekat | Vrlo veliki | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 neprihvatljiv rizici |
| | Veliki | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | Umeren | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | Niže umeren | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | Mali | 1 prihvatljivi rizici | 2 | 3 | 4 | 5 |

5. Izgled modela rizika

- 1) Korak – Analiza kontrolnog okruženja
- 2) Korak – Utvrđivanje i postavljanje ciljeva
- 3) Korak – Procena rizika (Utvrđivanje, Merenje i Rangiranje rizika)
- 4) Korak – Upravljanje rizicima (Analiza tolerancije, Analiza kontrola)
- 5) Korak – Preporuke za naknade radnje i praćenje

} **Ukupno praćenje**

5.1 Registar rizika

Registar rizika je interni dokument svakog korisnika javnih sredstava, a sadrži najmanje sledeće elemente:

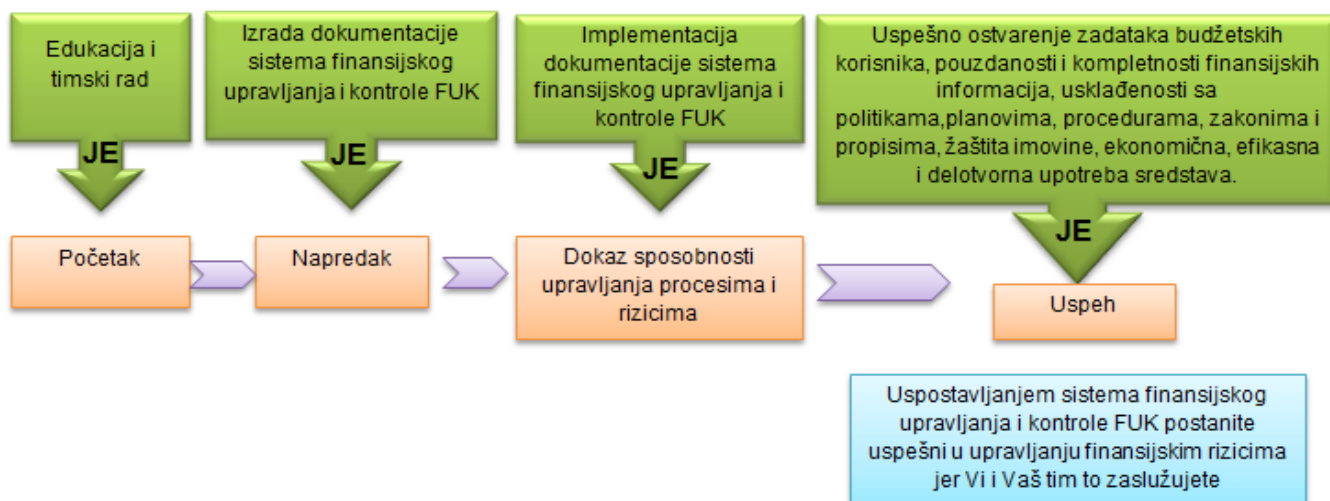
- cilj programa, poslovnog procesa, planiranih godišnjih aktivnosti,
- kratak opis rizika,
- procenu nivoa rezidualnog rizika,
- rezime odabranih odgovora na rizik i
- osobe zadužene za sprovođenje potrebnih aktivnosti i rokove za njihovo izvršenje.

6. Koji je cilj Sistema Finansijskog upravljanja i kontrole?

Upravljanje rizicima neophodan je deo upravljačkog procesa kod svakog korisnika javnih sredstava. Njime se unapređuje proces planiranja time što se ističu ključni procesi, a ujedno se osigurava kontinuitet pružanja usluga.

Efikasno upravljanje rizicima omogućava Rukovodiocu korisnika javnih sredstava davanje razumnog nivoa sigurnosti da će se ciljevi korisnika javnih sredstava ostvariti.

Sistemski pristup upravljanju rizicima na nivou korisnika javnih sredstava, pomoć je Rukovodiocu u pravovremenom reagovanju na rizike koji mogu sprečiti ili otežati ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava.



Cilj je izgraditi Sistem Finansijskog upravljanja i kontrole po Vašoj meri da Vam se vraćaju zadovoljni korisnici, a ne pritužbe i nezadovoljstvo korisnika i ostalih zainteresovanih strana!

7. Garancija kvaliteta

Izvođač odgovara za izbor i rad savetnika angažovanih u Projektu, kao i da su predložena rešenja u skladu sa zakonskom regulativom i pravilnikom Centralne jedinice za harmonizaciju Ministarstva Finansija Republike Srbije.

8. Procena vremena trajanja projekta

Prema sadašnjim procenama uz potrebno angažovanje radnika tima za FUK u skladu s preporukama savetnika potrebno vreme se procenjuje od 6 meseci a u skladu sa Vašim planom uspostavljanja Sistema Finansijskog upravljanja i kontrole. Izvođač projekta i Naručilac se obavezuju da će izvršavati svoje zadatke u skladu sa datumskim planom za sprovođenje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrole koji Izvođač i Naručilac popunjavaju zajedno.

9. Sveobuhvatnost ponude

Ponuda obuhvata sve aktivnosti koje su navedene u tački 1. ove ponude (Tok aktivnosti u projektu uspostavljanja Sistema Finansijskog upravljanja i kontrole) osim imenovanja Rukovodioca FUK-a kojeg imenuje Rukovodilac korisnika javnih sredstava.

U svim aktivnostima učestvuje savetnik zajedno s Vašim timom za uspostavljanje FUK-a na radionicama. Savetnik vas vodi i aktivno učestvuje u radu od početka do kraja.

10. Održavanje uspostavljenog Sistema Finansijskog upravljanja i kontrole

Održavanje sistema se reguliše posebnim ugovorom. Podrazumeva korekciju procesa/procedura ukoliko dođe do promene zakonske regulative koja menja proces/proceduru. Takođe podrazumeva korekciju naziva radnog mesta u procesima i dijagramu toka ukoliko se dese promene kod Naručioca.

11. Cena projekta i način plaćanja

Cena projekta uspostavljanja Sistema Finansijskog upravljanja i kontrole ,zavisi od složenosti organizacije ,broja sistematizovanih radnih mesta ,eventualne potrebe za segmentacijom procesa što se utvrđuje na početnom sastanku sa rukovodećim timom. Cena konsultantskih usluga i izrade dokumentacije za sistemsko rešenje Finansijskog upravljanja i kontrole ,je u okvirima nabavke bez primene zakona o javnim nabavkama(BPZ).

Agencija FMC Consulting nije je u sistemu PDV-a.

12. Način plaćanja

Naručilac će ugovoreni iznos , uplatiti na žiro račun Izvođača .

Plaćanje se vrši u četiri rate:

- Prva rata u roku od 5 dana od dana zaključenja ugovora,
- Druga rata u roku od 15 dana od dana prijema uredne fakture pružaoca usluge
- Treća rata u roku od 15 dana od dana prijema uredne fakture pružaoca usluge
- Četvrta rata nakon obavljenog posla, u roku od 15 dana od dana prijema uredne fakture pružaoca usluge

Ponuda je izrađena elektronski i punovažna

bez pečata i potpisa

ponudu sastavio :

Stevan Dejanović

Izvršni direktor

FMC Consulting

Mob0648380819

sdejanovic@fmckonsalting.rs