



Bosna i Hercegovina, Federacija Bosne i Hercegovine, AGENCIJA ZA DRŽAVNU SLUŽBU

Босна и Херцеговина, Федерација Босне и Херцеговине, АГЕНЦИЈА ЗА ДРЖАВНУ СЛУЖБУ

Bosnia and Herzegovina, Federation of Bosnia and Herzegovina, CIVIL SERVICE AGENCY

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

27.06.2024. godine, Zenica

Realizator obuke: Belma Islamović

# DNEVNI RED



## PRVI MODUL

### **Uvod u mapiranje poslovnih procesa:**

- FUK: Uvodne napomene
- Osnovni pojmovi u mapiranju poslovnih procesa
- Podjela poslovnih procesa i izvori mapiranja procesa
- Svrha mapiranja poslovnih procesa



## DRUGI MODUL

### **Izrada mape poslovnih procesa:**

- Obrasci za izradu mape procesa
- Upute za popunjavanje obrazaca
- Praktični primjeri
- Dileme u praksi



## TREĆI MODUL

- Praktična vježba: Popunjavanje obrazaca mape procesa
- Završne napomene
- Zaključci



# 1. UVOD U MAPIRANJE POSLOVNIH PROCESA

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJA I KONTROLA -REGULATORNI OKVIR

- Strategija razvoja sistema internih finansijskih kontrola u javnom sektoru u Federaciji 2021-2027, sa pripadajućim Akcionim planom (Strategija PIFC 2021-2027.)



- Zakon o finansijskom upravljanju i kontroli u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 38/16)
- Pravilnik o provođenju finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, br. 6/17, 3/19 i 37/24)
- Standardi interne kontrole u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH“, broj: 75/16)

# FINANSIJSKO UPRAVLJANJA I KONTROLA -REGULATORNI OKVIR

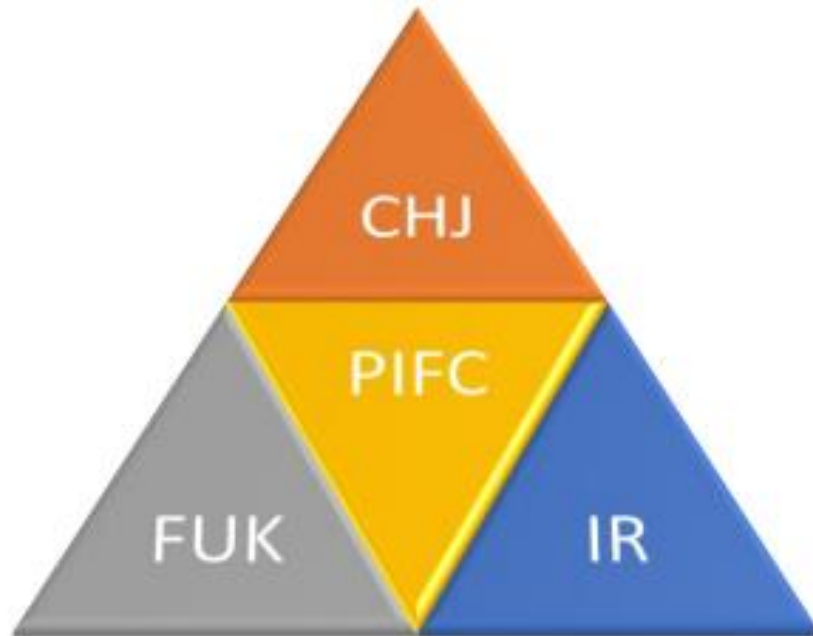
- Smjernice za razvoj upravljačke odgovornosti u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine FBiH“ broj: 30/21)



- Smjernice za upravljanje rizicima u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine Federacije BiH”, broj: 42/22)

- Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine („Službene novine FBiH“ broj: 46/23)

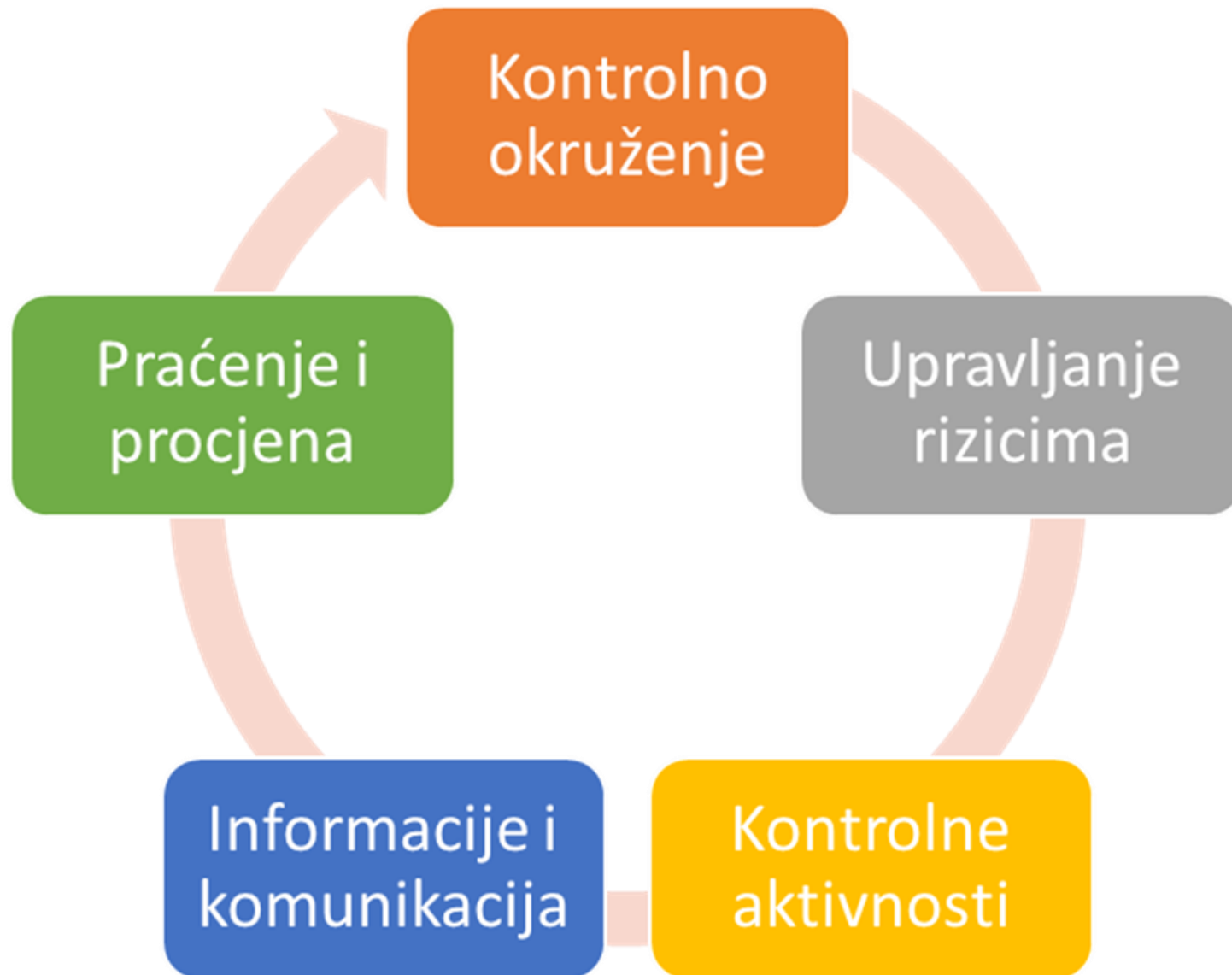
## MEĐUNARODNA OBAVEZA – PROCES EVROPSKIH INTEGRACIJA



Sistem javnih internih finansijskih kontrola (sistem PIFC) čine tri međusobno povezana elementa:

1. Finansijsko upravljanje i kontrola
2. Interna revizija
3. Centralna harmonizacijska jedinica

**COSO OKVIR**



# PRAKTIČNE DILEME

Da li FUK predstavlja uvođenje potpuno novog sistema?

Da li FUK u organizaciji provode samo organizacione jedinice nadležne za finansijske poslove i zaposlenici ekonomske struke?



SISTEMI INTERNIH KONTROLA

➡ FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

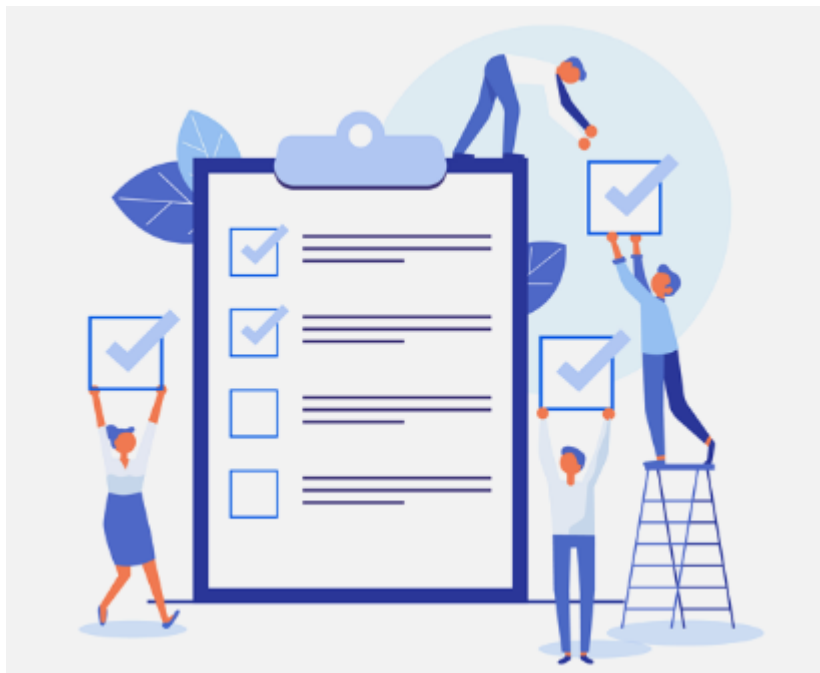
➡ SISTEMI INTERNIH KONTROLA

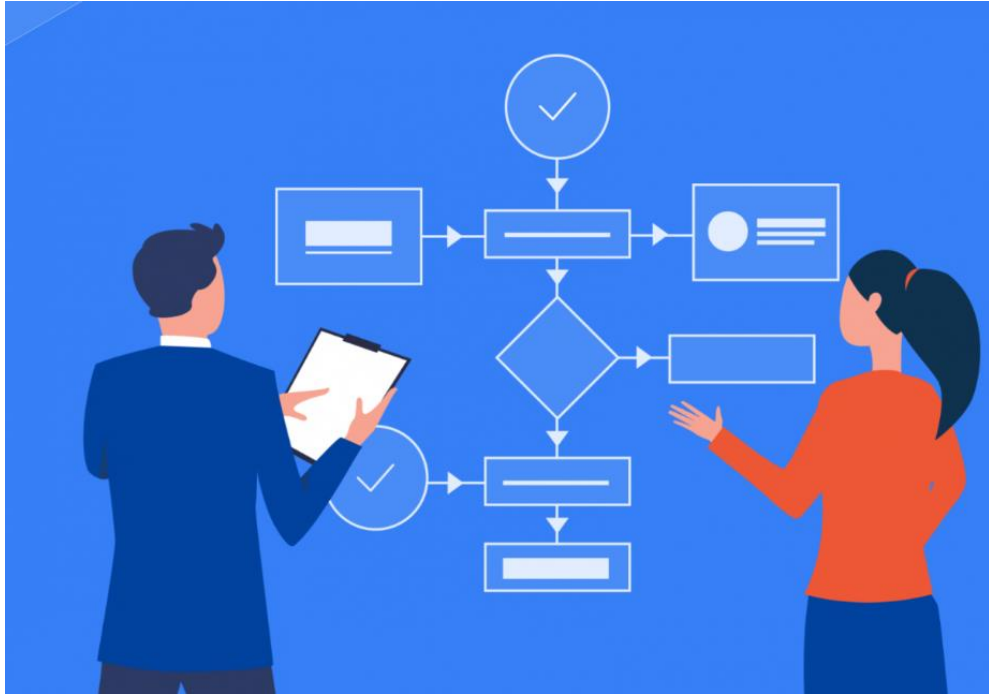




## Počtetne aktivnosti u razvoju FUK u organizaciji:

- Imenovanje koordinatora za FUK
- Imenovanje koordinatora za upravljanje rizicima
- Pristup aplikaciji PIFC
- Izrada mape procesa
- Izrada registra rizika
- Provođenje samoprocjene – GI FUK





Za razvoj kvalitetnog sistema internih kontrola, neophodno je imati adekvatnu **mapu poslovnih procesa** u našoj organizaciji.



Mapiranjem poslovnih procesa **vizuelno** prikazujemo korake procesa – pokazujemo kako bi proces trebao funkcionisati od početka do kraja.

Takav vizuelni prikaz omogućava svakoj interesnoj strani u organizaciji da razumije proces i pridržava se pravilnog funkcionisanja u provođenju tog procesa.



**Poslovni proces** je skup povezanih radnji usmjerenih prema ostvarenju poslovnih ciljeva.

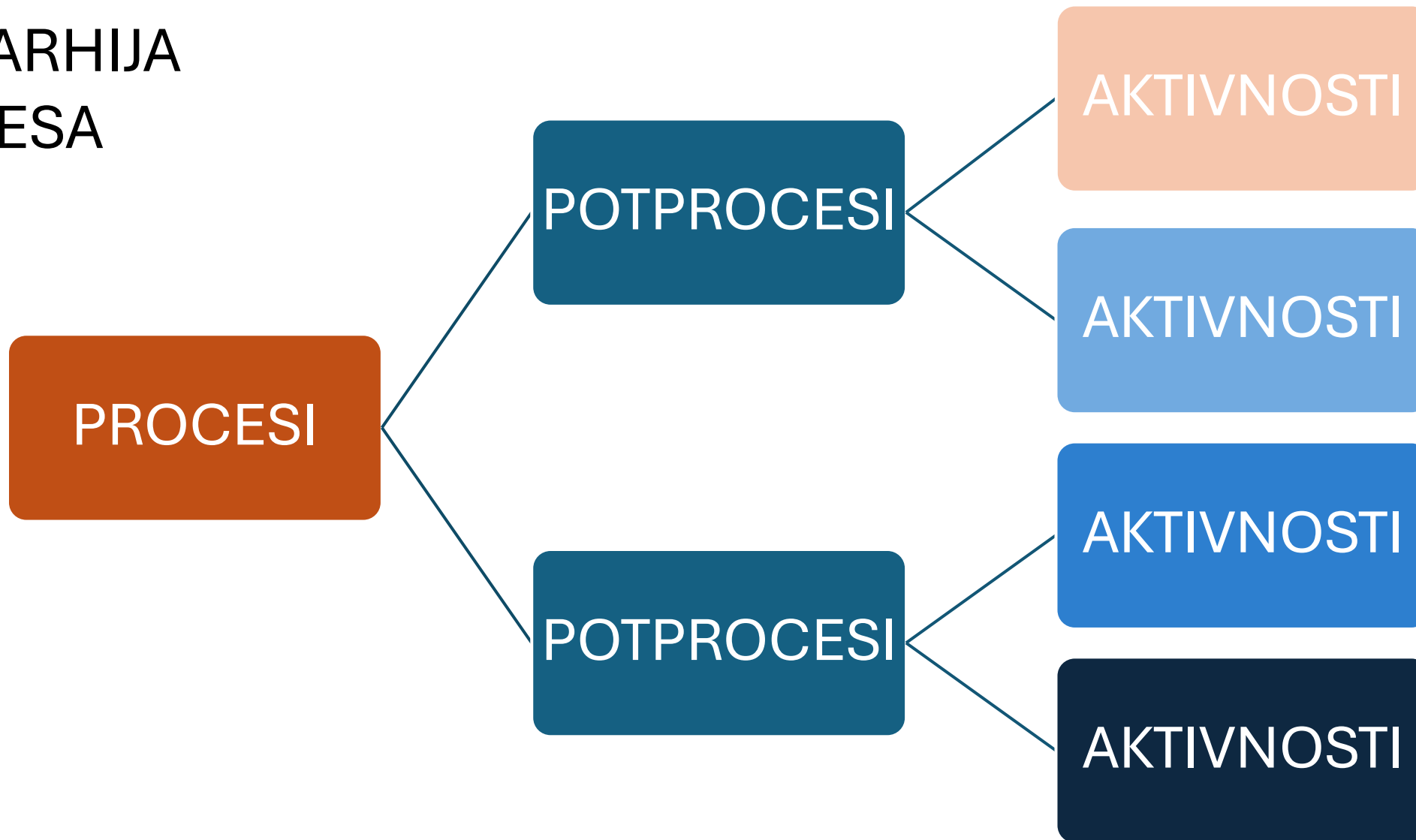
Pregled procesa sadrži **pregled aktivnosti i postupaka** kojima se određuje način odvijanja pojedinog poslovnog procesa, kao i obrazaca, odnosno dokumenata koji se prilikom njihovog odvijanja koriste.

## Najprihvaćenija podjela poslovnih procesa:



- **Operativni procesi**, vidljivi procesi koji čine osnovnu djelatnost i misiju organizacije koji su direktno vezani npr. za usluge (npr. dodjela transfera, davanje određenih dozvola, proces provođenja nastave i sl.)
- **Procesi upravljanja**, procesi koji za usmjeravanje i upravljanje organizacijom (razvoj, planiranje, donošenje strateških odluka, nadzor zaposlenih i sl.)
- **Procesi podrške**, koji pružaju podršku radu i poslovanju organizacije (npr. računovodstvo, zapošljavanje, tehnička podrška i dr.)

# HIJERARHIJA PROCESA



## Šta možemo koristiti kao izvore za mapiranje poslovnih procesa?



Izvori koji se mogu koristiti pri izradi popisa poslovnih procesa uključuju:

- pravilnike (pravilnik o unutrašnjoj organizaciji),
- organizacione sheme/ organigram organizacije,
- sistematizaciju radnih mjesta i dr.





## **Svrha je višestruka:**

Utvrdjemo ko je odgovoran za provođenje procesa, i da li postoje određena preklapanja vlasnika procesa ili međuinstitucionalna povezanost

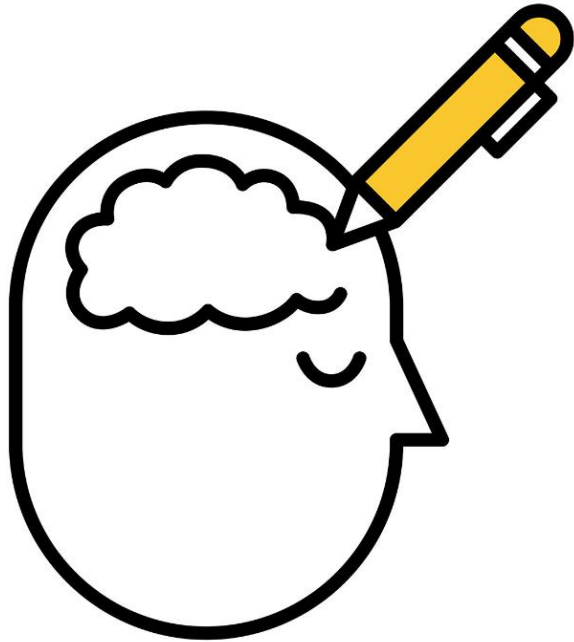
Osnov za izradu registra rizika

Vizuelni prikaz sudionika

Sagledavanje međusobne povezanosti organizacionih jedinica i drugih organizacija,

Uočavamo moguće slabosti u okviru procesa

Dobijamo priliku da izvršimo poboljšanja u okviru procesa i povećamo efikasnost i produktivnost



Svaki poslovni proces ima cilj, vlasnika, početak i kraj

Proces počinje ulaznim podacima/inputi, završava izlaznim podacima/outputi

Proces se sastoji od aktivnosti



Proces u pravilu ima „ponavljajući karakter“

Za realizaciju procesa potrebni su resursi – finansijski, ljudski, tehnički i dr.

Uspješnost poslovnog procesa je u pravilu mjerljiva

## 2. IZRADA MAPE POSLOVNIH PROCESA





*„Mapa poslovnih procesa se odnosi na popis poslovnih procesa u organizacionim jedinicama na nivou cijele organizacije. Sastavljanje popisa procesa i izrada mape poslovnih procesa osigurava jedinstvenost odvijanja poslovnih procesa, utvrđivanje aktivnosti koje se provode, odgovornost za provođenje aktivnosti, rok u kojem se trebaju provesti, te pregled kontrola koje su utvrđene u pojedinom procesu, a koje osiguravaju ostvarenje ciljeva samog procesa.”*

**Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru u Federaciji BiH („Službene novine Federacije BiH“, broj 46/23)**



*„**Procesi** predstavljaju radnje i aktivnosti koje korisnik javnih sredstava poduzima s inputima (ulazima) kako bi ostvario određene rezultate (izlaze).*

*To je mjera koja pokazuje kako korisnik javnih sredstava koristi svoje ulaze da bi postigao rezultate (izlaze).*

*Mjere aktivnosti često su definirane kao inicijative, na primjer: razraditi plan, provesti studiju, održati obuku ili izgraditi cestu..”*

**Priručnik za finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru u Federaciji BiH**, („Službene novine Federacije BiH“, broj 46/23)

Obrasci za izradu mape procesa dati su u prilogu Priručnika za finansijsko upravljanje i kontrolu u javnom sektoru u Federaciji BiH, („Službene novine Federacije BiH“, broj 46/23):



Prilog 1 i Prilog 2 (Kontrolno okruženje)

Prilog 3 i Prilog 4 (mapiranje poslovnih procesa)

Izrađena je i aplikacija PIFC koja predviđa unos podataka u elektronske obrasce – elektronska mapa procesa

**PREGLED VAŽEĆIH ZAKONSKIH I PODZAKONSKIH AKATA PO  
ORGANIZACIONIM JEDINICAMA**

<b>Naziv organizacije:</b>	
<b>Organizaciona jedinica:</b>	
<b>Rukovodilac organizacione jedinice:</b>	

<b>R/br.</b>	<b>Naziv zakonskog/podzakonskog akta i broj službenih novina</b>
1.	
2.	
3.	
4.	

Datum:

Mjesto:

---

Rukovodilac organizacione jedinice



## POPIS VAŽEĆIH INTERNIH AKATA

Naziv organizacije:	
Organizaciona jedinica:	
Rukovodilac organizacione jedinice:	

R/br.	Naziv internog akta	Broj i datum akta	Veza sa komponentama COSO okvira*

Datum:

Mjesto:

---

 Rukovodilac organizacione jedinice

## POPIS POSLOVNIH PROCESA

<b>Naziv organizacije:</b>	
<b>Organizaciona jedinica:</b>	
<b>Rukovodilac organizacione jedinice:</b>	

<b>R/br.</b>	<b>Poslovni proces</b>	<b>Aktivnosti u procesu</b>

Datum:

Mjesto:

---

Rukovodilac organizacione jedinice

MAPA POSLOVNIH PROCESA

Prilog 4

Naziv organizacije:	
Organizaciona jedinica:	
Rukovodilac organizacione jedinice:	

1. NAZIV PROCESA

2. CILJ PROCESA

3. OPIS ULAZNIH VRIJEDNOSTI

4. AKTIVNOSTI GLAVNE KONTROLE

5. OPIS IZLAZNIH VRIJEDNOSTI

6. RESURSI/SREDSTVA

7. ZAKONI, PODZAKONSKI AKTI I PROCEDURE KOJE SE ODNOSU NA POSLOVNI PROCES

8. ODGOVORNA LICA

9. ORGANIZACIONA JEDINICA (VLAŠNIK PROCESA)

10. POVEZANI POSLOVNI PROCESI

Datum:

Mjesto:

\_\_\_\_\_  
Rukovodilac organizacione jedinice

# PRAKTIČNI PRIMJERI



# DILEME U PRAKSI



Da li se radi o procesu ili aktivnosti?

Da li je proces isto što i procedura?

Da li jedna organizaciona jedinica/organizacija može imati veliki broj procesa?

Da li unutar jednog procesa može biti više vlasnika procesa?

Da li rukovodioca organizacije treba navesti kao vlasnika procesa?

Da li postoji optimalan broj procesa?



## **Od čega da krenemo prilikom izrade mape procesa?**

Krenite od pravilnika o unutrašnjoj organizaciji ili sistematizaciji radnih mjesta u organizaciji. Tu na jednom mjestu imate pojašnjeno koji se procesi odvijaju organizaciji, ko su vlasnici tih procesa, te koje aktivnosti se provode unutar svakog procesa.

Vodite se i nazivima organizacionih jedinica koji najčešće ukazuju na ključne poslovne procese.

## Kako da znam šta je proces, a šta je aktivnost unutar procesa?

U većini slučajeva, ukoliko je jedna soba zadužena, radi se o aktivnosti a ako je zaduženo više osoba, odnosno cijela organizaciona jedinica, onda se radi o procesu.



Jednostavno rečeno, proces se sastoji od niza aktivnosti kako bi se ispunio određeni cilj. On mora da ima ulazne i izlazne podatke/određen rezultat- ukoliko to nema, onda se radi o aktivnosti.

*Primjer: Proces Dodjela grantova*

*Aktivnost: Zaprimanje i pregled prijava, Izrada rješenja o dodjeli i dr.*

## Kako možemo odrediti ko je vlasnik procesa?



To je ona organizaciona jedinica/osoba koja inicira ili rukovodi dostavom ulaznih podataka, obrađuje ih i definiše izlazne podatke.

To je organizaciona jedinica kod koje sve počinje i završava po pitanju određenog procesa.

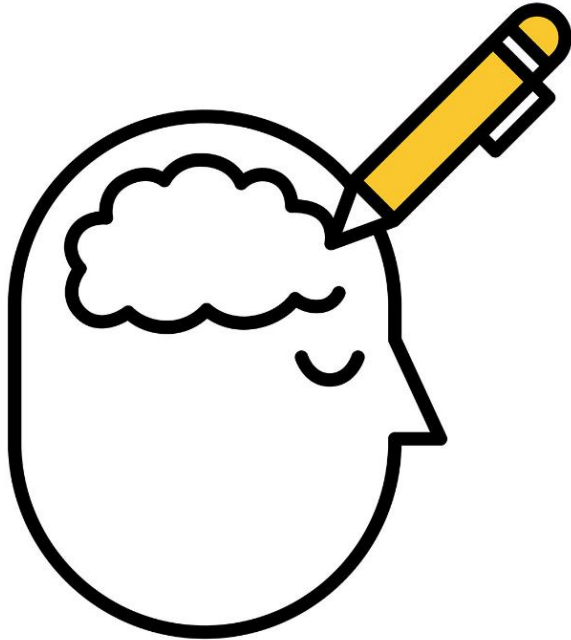
*Primjer: Izrada budžeta organizacije*

*Izrada plana i rješenja godišnjih odmora i dr.*



### 3. PRAKTIČNA VJEŽBA





Fokus staviti na najznačajnije procese

Obratiti pažnju na vlasništvo nad procesom

Provjeriti da li proces ima inpute i outpute (ukoliko nema, da li se radi o aktivnosti?)

Istovjetne procese grupisati u jedan na nivou organizacije ukoliko je moguće (izrada regulative, davanje mišljenja, izvještavanje)

Za proces vezati samo najznačajnije rizike (nema određen broj, može biti 1, 2, 5, ili nijedan)

# ZAKLJUČCI/ PREPORUKE



Mapiranje ključnih procesa u organizaciji doprinosi kreiranju cjelovite slike o načinu na koji organizacija funkcionira i ostvaruje svoje poslovne ciljeve.



Mapiranje procesa omogućava sveobuhvatan opis organizacije i njenog djelovanja, međusobne povezanosti procesa i sudionika, te moguće nedostatke i prilike za moguća poboljšanja.



Mapiranje poslovnih procesa i njihova razrada je značajna, jer predstavlja temelj za utvrđivanje i procjenu rizika u organizaciji i poduzimanje adekvatnih mjera, što u konačnici vodi poboljšanju rada i poslovanja organizacije.



# HVALA NA PAŽNJI !



[belma.islamovic@fmf.gov.ba](mailto:belma.islamovic@fmf.gov.ba)

[belma.islamovic@yahoo.com](mailto:belma.islamovic@yahoo.com)



[www.linkedin.com/in/belma-islamovic](https://www.linkedin.com/in/belma-islamovic)

# KONTAKTI AGENCIJE



[www.obuke.adsfbih.gov.ba](http://www.obuke.adsfbih.gov.ba)



obuka@adsfbih.gov.ba