



Financial Management, Accounting & Controlling curricula development for capacity building of public administration

IZVEŠTAJ O ISTRAŽIVANJU 1.1.- SRBIJA

Mapiranje aktuelnog nivoa znanja zaposlenih u javnoj upravi u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole

2017



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

*This project has been funded with support from the European Commission.
This publication reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein*

Sadržaj

UVOD3

METOD	5
Nacrt istraživanja	5
Merenja.....	5
Onlajn anketa	5
Intervjui.....	13
Učesnici	13
Karakteristike realizovanog uzorka	15
REZULTATI	17
Finansijsko upravljanje i kontrola	17
Programsko budžetiranje.....	28
Implementacija budžeta i računovodstvo	38
Upravljanje javnim politikama	44
Interna revizija	50
ZAKLJUČCI	64
REFERENCE.....	70
Prilog 1: Upitnici.....	71
Prilog 2: Vodiči za intervju i prateća dokumentacija	125

UVOD

Ovaj izveštaj je napisan kao deo projekta „Jačanje kapaciteta javne uprave razvojem kurikuluma iz oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i finansijske kontrole“ (FINacial management, Accounting and Controlling curricula development for capacity building of public administration (FINAC)) koji se realizuje u okviru ERASMUS+ programa Evropske Unije, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju (Capacity Building in Higher Education), i rezultat je Radnog paketa 1: Mapiranje i izveštavanje o postojećim kapacitetima javne uprave u Albaniji i Srbiji. Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji uz učešće 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinirajuća institucija je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka.

Glavni cilj FINAC projekta je da pruži doprinos kvalitetnijem procesu budžetiranja, upravljanja novčanim tokovima, finansijskom menadžmentu, računovodstvu i kontroli u sistemu javne uprave u Albaniji i Srbiji. Ovaj cilj će biti postignut kroz dostizanje sledećih specifičnih ciljeva 1) dizajniranje i razvijanje tri nova master programa u Srbiji i dva nova master programa u Albaniji u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole, 2) organizacija obuka za državne službenike u Srbiji i Albaniji u univerzitetskim centrima/institutima, 3) modernizacija jednog master programa u oblasti finansijskog upravljanja (u Srbiji).

FINAC projekat je kao ključni kvalitet pred buduće master programe i programe obuke, postavio to da kod svojih polaznika razvija kompetencije koje im omogućavaju da uspešno odgovore na očekivanja koje generišu savremena kretanja u oblasti javne uprave, posebno u oblasti finansijskog menadžmenta i kontrole. Razvoj javne uprave, i u Srbiji i u Albaniji, u velikoj meri odlikuje harmonizacija sa međunarodnim standardima, a posebno u onim aspektima koji dobijaju značajnu pažnju u okviru procesa pridruživanja Evropskoj Uniji. Brzina i kvalitet usvajanja i efektivne implementacije novih sistema i praksi u javnoj upravi značajno zavisi od kapaciteta relevantnih institucija, uključujući i kompetencije njihovih zaposlenih. Stoga, kvalitetni obrazovni programi i programi obuke moraju da uzmu u obzir i ovaj element, tako da budu prilagođeni u oba smera: što su to nacionalni pravci razvoja ali i koji je to aktuelni nivo kompetencija državnih službenika. U tom smislu mapiranje postojećih kapaciteta državnih službenika u Srbiji i Albaniji se videlo kao ključna polazna tačka Projekta kako bi validni istraživački nalazi usmeravali kreiranje novih master programa i programa obuke tako da budu skrojeni prema realnim potrebama državne uprave i njenih zaposlenih.

Polazna tačka u mapiranju aktuelnih kompetencija državnih službenika u Albaniji i Srbiji može se naći u izveštaju Evropske Komisije o napretku u pridruživanju Albanije EU (European Commission, 2015a, strana 73) gde se kaže da 'Efektivna implementacija i nadzor nad sistemima finansijskog menadžmenta i kontrole, kao i adekvatna obuka za osoblje i više funkcionere, tek treba da se uspostavi', kao i u izveštaju za Srbiju (European Commission, 2015b, strana 72) gde se kaže da 'viši rukovodioci u javnom sektoru treba da budu obučeni tako da razumeju svoju specifičnu ulogu i odgovornosti u okviru finansijskog menadžmenta i kontrole'. U fazi konceptualizacije predstojećih istraživačkih aktivnosti fokus je stavljen na njegovu svrhu i glavne ciljeve, to jest na pitanje koje vrste informacija bi bile najkorisnije za

ciljeve celokupnog projekta i od koga bi one mogle biti prikupljene. Na inicijalnom sastanku FINAC projekta u Beogradu (novembar 2016) predstavnici projektnih partnera su diskutovali i usvojili predlog istraživačkog projekta u kojem su bili skicirani glavni elementi predstojećeg istraživanja koje je bilo dalje razrađivano u narednim mesecima.

U okviru Radnog paketa 1 planirano je da se, kao projektni rezultat, napiše osam izveštaja na osnovu empirijskog istraživanja koje će biti sprovedeno u okviru ovog radnog paketa (četiri izveštaja za Srbiju i četiri izveštaja za Albaniju):

- Izveštaj 1.1: Mapiranje aktuelnog nivoa znanja zaposlenih u javnoj upravi u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole;
- Izveštaj 1.2: Mapiranje aktuelne kvalifikacione strukture zaposlenih u javnoj upravi koji se bave finansijskim menadžmentom, računovodstvom i kontrolom;
- Izveštaj 1.3: Kurikulum studijskih programa u svetlu harmonizacije nacionalnih strategija sa regulatornim okvirom EU u oblasti javne uprave;
- Izveštaj 1.4: Mapiranje znanja i ekspertize nastavnog osoblja na regionalnim partnerskim univerzitetima.

Kada je reč o Radnom paketu 1.1 (Mapiranje aktuelnog nivoa znanja zaposlenih u javnoj upravi u oblasti finansijskog menadžmenta, računovodstva i kontrole) – koji je predmet ovog izveštaja – glavne oblasti mapiranja kompetencija bile su: *Finansijski menadžment i kontrola; Interna revizija; Programsko budžetiranje; Implementacija budžeta i računovodstvo i Upravljanje javnim politikama*. U odeljku o metod, biće objašnjeno kako su ovi koncepti definisani, operacionalizovani i mereni.

Ovaj izveštaj prezentuje proces i nalaze istraživanja koje je sprovedeno u Srbiji. Poseban izveštaj se bavi ovim delom istraživanja u Albaniji. Pored uvodnog poglavlja, ovaj tekst sadrži i poglavlje o metodi u kojem se opisuje nacrt istraživanja, uzorak, instrumenti i svi istraživački koraci. Potom slede poglavlja sa rezultatima, zaključcima i priložima gde mogu da se nađu svi istraživački instrumenti.

U ovom izveštaju nije predstavljen nacionalni kontekst u pogledu finansijskog menadžmenta i kontrole i državne uprave i ne pruža tumačenje nalaza ovog istraživanja u tom ključu. To je cilj posebnog izveštaja (radni paket 1.3.) - dovođenje u vezu aktuelnog razvoja i izazova sa istraživačkim nalazima u ispitivanim oblastima sa setom preporuka za kreiranje master programa i programa obuke državnih službenika.

Centar za obrazovne politike iz Beograda je imao vodeću ulogu u dizajniranju istraživanja, njegovoj organizaciji i realizaciji, obradi podataka i pisanju izveštaja. Glavni partner za deo istraživanja koje je sprovedeno u Albaniji bio je Evropski univerzitet u Tirani – njegovi predstavnici su bili odgovorni za planiranje i realizaciju određenih segmenata istraživačkog procesa. Ukupnu koordinaciju istraživanja u dve zemlje je nadgledao i podržavao koordinator projekta – Fakultet organizacionih nauka (Univerzitet u Beogradu).

METOD

Nacrt istraživanja

Istraživanje je dizajnirano kao miks-metodsko. Kvantitativni segment je imao formu onlajn ankete – učesnici su popunjavali upitnik pokretanjem linka koji im je bio prosleđen. Kvalitativni deo istraživanja je u pogledu prikupljanja podataka realizovan kroz polustrukturisane intervjuje. Prilikom analize oba izvora podataka su komplementarno korišćena kako bi se obezbedili nalazi koji opisuju učestalost određenih pojava, ali i značenja koja im intervjuisani učesnici pridaju.

Merenja

Onlajn anketa

Cilj istraživanja je bio da mapira aktuelne kapacitete državnih službenika u pet širokih oblasti: finansijski menadžment i kontrola, interna revizija, programsko budžetiranje, implementacija budžeta i računovodstvo i upravljanje javnim politikama¹. Merenje kapaciteta ili kompetencija može da se sprovede na više načina. Prvo, može da se sprovede neposredno merenje kompetencija, putem različitih vrsta testova (npr. pisani test kojim se mere znanja i veština, bihevioralni testovi itd) ili analizom produkata rada. Drugi pristup je više indirektan i podrazumeva izveštavanje o kompetencijama – jedan način je samoizveštavanje, kada ljudi sami procenjuju svoje kompetencije. Imajući u vidu senzitivnost merenja profesionalnih kompetencija na radu, posebno kada je reč o državnim službenicima², odlučeno je da se poduzme ovaj diskretniji pristup - samoizveštavanje. S druge strane, ukoliko se odlučimo za pristup samoizveštavanja a ispitanici ne budu uvereni da se nalazi neće koristiti u bilo koje druge svrhe sem istraživačke, suočavamo se sa ozbiljnim rizikom da dobijemo socijalno poželjne odgovore. Da bi se umanjio ovaj rizik, pored uveravanja ispitanika u anonimnost njihovih odgovora, odlučeno je da se ide u pravcu izveštavanja o potrebama za daljim profesionalnim razvojem u veoma specifičnim radnim praksama. U izvesnom smislu, ovaj pristup bi pružio informacije koje su u direktnijoj vezi sa potrebama projekta – šta je to što državni službenici misle da im je potrebno u daljem profesionalnom razvoju, za šta bi cenili dodatno obrazovanje i obuku. Nalaze u ovom obliku bi onda bilo lakše inkorporirati u kurikulum kao nastavne ciljeve i očekivana postignuća studenata. Ovakav pristup bi takođe olakšao prenošenje poruke državnim službenicima da njihovo učešće u istraživanju ima za svrhu da pruži informacije u cilju kreiranja budućih master programa, a ne vrednovanje njihovog rada u bilo kojem smislu. Konačno, stavke u upitnicima nisu definisane u formi kompetencija već u formi specifičnih radnih praksi za koje su ispitanici ocenjivali koliko im je potrebno da se za njih dalje stručno usavršavaju. Ovo je takođe pomoglo da se učesnici uvere da ovo istraživanje nije evaluacija njihovog rada.

¹ Nisu sve ove oblasti bile inicijalno planirane projektom - međutim, nakon što su FINAC partneri zajedno razmotrili konceptualni okvir istraživanja uključene su neke nove teme (odnosno programsko budžetiranje i upravljanje javnim politikama).

² U vreme smanjivanja broja zaposlenih u državnom sektoru, eksplicitnije merenje radnih kompetencija bi moglo da se opaža od strane učesnika kao vrednovanje njihovog rada i kao takvo kao moguća pretnja za njihovo radno mesto (u slučaju da 'ne rade dobro'). Uzimajući u obzir dobrovoljnost učešća u projektu, ovakva percepcija bi snažno naštetila stopi odziva.

Za svaku stavku (specifičnu praksu, npr. Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja) ispitanici su bili pitani da procene u kojoj meri im je potrebno stručno usavršavanje kako bi uspešnije realizovali ove zadatke. Mogli su da označe jedan od ponuđenih odgovora: Veoma potrebno; Umereno potrebno; Malo potrebno; Nema potreba i poslednja opcija je bila Ovo nije relevantno za moje radno mesto. U isto vreme ispitanici su bili pitani da iskažu da li učestvuju u realizaciji svakog od izlistanih radnih zadataka (bilo da ga sprovode, organizuju, upravljaju ili superviziraju). U ovom slučaju mogli su da označe jedan od sledećih odgovora: Da, u velikoj meri; Da, u maloj meri; Ne i Ovo nije relevantno za moje radno mesto. Svrha ovog pitanja je bila da se proceni koliko često se realizuju različite prakse u ciljanim oblastima (npr. Finansijsko upravljanje i kontrola, programsko budžetiranje).

Tabela 1. Oblik pitanja

	Deo (A)				Deo (B)				
	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Specifična praksa 1	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Specifična praksa 2	1	2	3	4	1	2	3	4	5
Specifična praksa 3	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Potrebe za daljim profesionalnim razvojem državnih službenika su merene u pet oblasti: Finansijski menadžment i kontrola; Interna revizija; Programsko budžetiranje; Implementacija budžeta i računovodstvo i Upravljanje javnim politikama. U Tabeli 2 prikazan je broj stavki, odnosno specifičnih praksi po tematskoj oblasti za koje su ispitanici procenjivali svoje potrebe za daljim profesionalnim razvojem. Ove prakse su bile sličnog nivoa specifičnosti.

Tabela 2. Broj stavki / specifičnih praksi po tematskoj oblasti

Tematska oblast	Broj stavki / specifičnih praksi
Finansijski menadžment i kontrola	34
Interna revizija	74
Programsko budžetiranje	28
Implementacija budžeta i računovodstvo	42
Upravljanje javnim politikama	33

Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK) je u ovom istraživanju shvaćeno kao sistem politika, procedura i aktivnosti koje organizacija uspostavlja, održava i redovno osavremenjuje i koje pružaju u razumnoj veri uveravanje da će ciljevi organizacije biti ispunjeni na zakonit, ispravan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Finansijsko upravljanje i kontrola uključuje sve aspekte organizacije – sve zaposlene, sve procese i infrastrukturu. Oni su ključan element ugrađen u organizaciju, a ne dodata vrednost (Cvejić, Živojinović, Stanojević & Jovičić, 2015).

Ovaj deo se sastojao od 34 stavke, odnosno specifične prakse koje su definisane u skladu sa INTOSAI smernicama za standard interne kontrole u javnom sektoru (INTOSAI, n.d.) uključujući integrisani okvir interne kontrole koju je definisao Komitet sponzorskih organizacija Tredvejske komisije (KOSO okvir) (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission 2013):

1) kontrolno okruženje - postavlja “ton” u organizaciji i ima uticaj na svest zaposlenih o potrebni postojanja kontrola. Predstavlja osnovu za sve druge komponente interne kontrole, obezbeđujući disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet zaposlenih, etičke vrednosti i stručnost, filozofiju i stil menadžmenta, način na koji menadžment uspostavlja podelu odgovornosti i ovlašćenja, kako organizuje i unapređuje osoblje.

2) upravljanje rizicima - Upravljanje rizicima obuhvata identifikovanje, procenu i kontrolu nad potencijalnim događajima i situacijama koje mogu imati negativan efekat na ostvarenje ciljeva korisnika javnih sredstava, sa zadatkom da pruži razumno uveravanje da će ti ciljevi biti ostvareni.

3) kontrolne aktivnosti - su politike i procedure koje pomažu da se osigura da se nalozi rukovodstva primenjuju. One pomažu da se osigura da se neophodne mere preduzimaju u vezi sa rizicima koji ugrožavaju postizanje organizacionih ciljeva.

4) informisanje i komunikacija - treba da teče ka, kroz i od organizacije (i sa eksternim stranama) tako da olakšava vođenje poslova.

5) monitoring i procena sistema - uključuje sistem nadziranja finansijskog upravljanja i kontrole ocenjivanjem njegove adekvatnosti i funkcionisanja.

KOSO okvir je široko prihvaćen okvir za kreiranje, implementiranje i sprovođenje interne kontrole i ocenu njene efektivnosti. Važno je primetiti da je on kao okvir za finansijsko upravljanje i kontrolu usvojen i u Albaniji i u Srbiji, i kao takav je ugrađen u relevantnu regulativu (Srbija: Zakon o budžetskom sistemu; Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru; Albanija: Ligj për menaxhimin financiar dhe kontrollin). Na taj način, on je počeo da pruža operativne smernice za državnu upravu u obe zemlje i zbog toga je opravdano njegovo uključivanje u upitnike ovog istraživanja.

Unutar svakog od pet elemenata KOSO okvira definisan je set specifičnih praksi za koje su državni službenici imali priliku da kažu da li u njima učestvuju i u kojoj meri im je potreban dalji profesionalni razvoj da bi ove prakse uspešnije realizovali. Ovde dajemo nekoliko primera ovih praksi (celokupan upitnik se nalazi u Prilogu 1).

Tabela 3. Primeri specifičnih praksi u sekciji *Finansijski menadžment i kontrola*

KOSO okvir	Primeri specifičnih praksi
Kontrolno okruženje	Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja. Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja.
Upravljanje rizicima	Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova. Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće.
Kontrolne aktivnosti	Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti. Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama.
Informisanje i komunikacija	Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije. Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovim ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole.
Monitoring i procena sistema	Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve . Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji.

Interna revizija je aktivnost nezavisnog i objektivnog uveravanja i savetodavna aktivnost, dizajnirana tako da poveća vrednost i unapredi poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje namere tako što na sistematičan i uređen način pristupa proceni i unapređenju efektivnosti procesa upravljanja rizicima, kontrolnih procesa i procesa upravljanja organizacijom (Relevant Internal Audit Standard Setters, 2012).

Ovaj deo upitnika se sastojao od 74 stavke, odnosno specifične prakse interne revizije koje su definisane u skladu sa Međunarodnim standardima profesionalne prakse interne revizije (The Institute of Internal Auditors, 2016)(celokupan upitnik se nalazi u Prilogu 1).

Tabela 4. Primeri specifičnih praksi u sekciji *Interna revizija*

Elementi interne revizije	Primeri specifičnih praksi
Planiranje interne revizije	Pravljenje strateškog plana interne revizije za trogodišnji period. Pravljenje plana zasnovanog na proceni rizika u kojem se utvrđuju prioriteti za aktivnost interne revizije koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije.
Ocena stanovišta organizacije prema rizicima	Ocenjivanje da li su značajni rizici identifikovani i procenjeni. Ocenjivanje da li su odgovarajući odgovori na rizike odabrani u skladu sa organizacionom sklonošću ka riziku.
Ocenjivanje izloženosti rizicima	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije. Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija.
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije. Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na

u odgovoru na rizike	rizike u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija.
Planiranje i primena pojedinačnih internih revizija	Ustanovljavanje ciljeva za svaku internu reviziju. Identifikovanje dovoljnih, pouzdanih, relevantnih i korisnih informacija kako bi se ostvarili ciljevi revizije.
Revizorski izveštaji, preporuke menadžmentu i praćenje preduzetih aktivnosti	Sastavljanje revizorskih izveštaja sa zaključcima, preporukama i planovima aktivnosti. Praćenje aktivnosti koje rukovodstvo preuzima na osnovu datih predloga i preporuka.
Sprovođenje različitih vrsta interne revizije	Revizija usklađenosti (analiza i ocena usklađenosti poslovanja organizacije sa zakonima, propisima, internim aktima i odredbama ugovora). Revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije.
Finansijska revizija	Ispitivanje da li su svi prihodi i rashodi adekvatno planirani, kontrolisani i nadgledani. Ispitivanje da li rukovodstvo dobija odgovarajuće izveštaje o izvršenju budžeta.
Revizija upravljanja ljudskim resursima	Ispitivanje da li se upravljanje ljudskim resursima obavlja ekonomično, efikasno i efektivno. Ispitivanje da li su analizirane potrebe za obukama i da li su odgovarajuće obuke obezbeđene i potom i vrednovane.
Metode i tehnike interne revizije	Korišćenje različitih metoda uzorkovanja, uključujući slučajno i stratifikovano statističko uzorkovanje. Sprovođenje analitičkih pregleda (npr. testiranje finansijskih informacija poređenjem odnosa između podataka).

Programsko budžetiranje je još jedna oblast od interesa za ovo istraživanje i ono je shvaćeno kao specifičan pristup budžetiranju koji omogućava bolje upravljanje aktivnostima državne uprave; osigurava veću odgovornost korisnika budžeta i bližu povezanost između godišnjeg budžeta, prioritetnih rashoda i izdataka i implementacije javnih politika i čini potrošnju transparentnijom. Programski budžet klasifikuje rashode i izdatke prema uže definisanim nadležnostima i merama korisnika budžeta i tako prikazuje: 1) u koje konkretne svrhe se sredstva troše; 2) na koji način je takva potrošnja povezana sa srednjoročnim ciljevima i 3) kakvi rezultati se ostvaruju (Republika Srbija, Ministarstvo finansija, 2016).

Ovaj deo upitnika se sastojao od 28 stavki odnosno kratkih opisa specifičnih praksi programskog budžetiranja. U Tabeli 5 prikazano je nekoliko primeri ovih praksi – (celokupan upitnik se nalazi u Prilogu 1).

Tabela 5. Primeri specifičnih praksi u sekciji *Programsko budžetiranje*

Primeri specifičnih praksi	
	Utvrdjivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.
	Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate).
	Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa

Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima.

Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka

Izvršenje budžeta i računovodstvo su dve dodatne oblasti koje su procenjene kao važne da se o njima sazna o aktuelnim praksama i potrebama državnih službenika za daljim profesionalnim razvojem. Ovaj deo upitnika je sadržao 42 stavke koje su opisivale prakse implementacije budžeta kroz njegovo izvršenje, knjigovodstvo, izveštavanje i upravljačko računovodstvo. Ovom delu upitnika dodata su i pitanja o primeni procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima kofinansiranja (videti Tabelu 6 za primere ovih praksi – puna lista je prikazana u Prilogu 1).

Tabela 6. Primeri specifičnih praksi u sekciji *Implementacija budžeta, računovodstvo i izveštavanje*

Oblast	Primeri stavki
Implementacija budžeta	Planiranje izvršenja budžeta na dnevnom i mesečnom nivou. Praćenje usklađenosti računovodstvene dokumentacije s ugovorenim vrednostima.
Knjigovodstvo	Obezbeđivanje da se knjiženja u poslovnim knjigama vrše na osnovu validnih računovodstvenih dokumenata. Kontrolisanje ispravnosti i usklađenosti knjigovodstvene dokumentacije sa procedurama utvrđenih propisima
Izveštavanje	Izrada bilansa stanja. Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta u kojem se prikazuju razlike između odobrenih sredstava i izvršenja.
Upravljačko računovodstvo	Sprovođenje racio analiza (npr. racio likvidnosti, racio aktivnosti). Analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze
Implementacija procedura finansijskog menadžmenta fondova Evropske Unije i kofinansiranja	Transferisanje sredstava izvođačima/korisnicima bespovratne pomoći (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije). Preraspodeljivanje sredstava (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije).

Upravljanje javnim politikama – reform u državnoj upravi stavljaju veliki naglasak na unapređivanje procesom upravljanja javnim politikama, odnosno na planiranje, koordinisanje, formulisanje, usvajanje, implementiranje, praćenje, analiziranje i evaluiranje mera koje se nalaze u dokumentima javne politike i regulative. Ovo istraživanje je adresiralo ovu važnu oblast državne uprave kroz set od 33 pitanja koja su se konkretno odnosila na: identifikovanje i definisanje problema koji treba da bude rešen novom politikom, utvrđivanje opštih i specifičnih ciljeva i indikatora, identifikovanje opcija i analiziranje njihovog uticaja, upravljanje konsultacijama u vezi sa novom politikom, praćenje njene primene i evaluaciju uticaja.

Tabela 7. Primeri specifičnih praksi u sekciji *Upravljanje javnim politikama*

Oblast	Primeri specifičnih praksi
Identifikovanje i definisanje problema koji treba da bude rešen novom politikom	Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza. Korišćenje različitih analitičkih tehnika kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza i slično, prilikom definisanja ključnih tema politike u datoj oblasti.
Utvrđivanje opštih i specifičnih ciljeva i indikatora	Postavljanje ciljeva koji se žele postići merama sprovođenja politike u datoj oblasti. Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata.
identifikovanje opcija i analiziranje njihovog uticaja	Identifikovanje različitih opcija javne politike kao mogućih mera za postizanje ciljeva. Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na osetljive grupe.
Upravljanje konsultacijama u vezi sa novom politikom	Konsultacija sa relevantnim organima državne i javne uprave, organizacijama civilnog društva i naučno – istraživačkim organizacijama.
Praćenje primene javne politike i evaluacija uticaja	Postavljanje okvira za praćenje i vrednovanje sprovođenja javne politike. Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka.

Dodatne informacije o ispitanicima

Pored glavnog dela upitnika koji se bavio glavnim tematskim oblastima (finansijsko upravljanje i kontrola, programsko budžetiranje itd), svaki upitnik je sadržao i dva dodatane seta pitanja: osnovna pitanja o ispitaniku i pitanja o profesionalnim kvalifikacijama (inicijalno obrazovanje i dalji profesionalni razvoj). U odeljku sa osnovnim pitanjima ispitanici su pitani da pruže informacije o:

- a) Godinama starosti
- b) Vrsti institucije u kojoj rade (ponuđeni odgovori: Ministarstvo; Organ uprave u sastavu ministarstva; Posebna organizacija; Služba Vlade (kancelarija)
- c) Sektoru državne uprave u kojem rade³
- d) Radno mesto
- e) Broj državnih službenika čijim radom rukovodi
- f) Zvanje
- g) Godine staža u državnoj upravi sve skupa
- h) Godine staža na rukovodećim pozicijama sve skupa

³ Ispitanici su mogli da označe jednu od sledećih opcija: Poljoprivreda i ruralni razvoj; Nauka, tehnološki razvoj i inovacije; Spoljni poslovi; Zaštita životne sredine; Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo; Opšte usluge javne uprave; Saobraćaj i komunikacije; Tržište rada; Socijalna zaštita; Ljudska i građanska prava i slobode; Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo; Kultura i informisanje; Sport i omladina; Javna bezbednost; Ekonomska i razvojna politika; Pravosuđe i pravni sistem; Odbrana; Zdravstvo; Vere i dijaspora; Obrazovanje; Politički sistem i Finansijski i fiskalni sistem.

- i) *Veličina jedinice za internu reviziju (u pogledu broja zaposlenih internih revizora)*⁴
- j) *Godine staža kao ovalšćenih internih revizora u javnom sektoru*
- k) *Iskustvo rada kao internog revizora u drugim sektorima*

U odeljku koji se bavio inicijalnim obrazovanjem ispitanici su bili pitani da pruže informacije o⁵:

- a) Najviši završeni stepen formalnog obrazovanja
- b) Zemlja studiranja⁶
- c) Tip ustanove (državna ili privatna)
- d) Naziv univerziteta
- e) Naziv fakulteta ili više/visoke škole
- f) Stečena kvalifikacija
- g) Godina diplomiranja
- h) Stepent do kojeg su kompetencije razvijene tokom formalnog obrazovanja relevantne za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu
- i) Stepent do kojeg se na poslu od ispitanika traži da obavljaju poslove za koje nisu obučeni tokom njihovog formalnog obrazovanja

Na kraju, u sekciji koja je pokrivala dalji profesionalni razvoj postavljeno je pitanje o tri, po mišljenju ispitanika, najvažnije obuke (aktivnosti profesionalnog razvoja) u oblasti javne uprave koje su ispitanici pohađali:

- a) Oblast usavršavanja
- b) Zemlja u kojoj je obuka održana
- c) Trajanje obuke
- d) Godina kada je obuka održana
- e) Organizator obuke
- f) Na čiju inicijativu je pohađana ova aktivnost profesionalnog razvoja
- g) Najznačajniji motiv za dalji profesionalni razvoj

Razvoj upitnika i prikupljanje podataka. Kao što je ranije pomenuto, konceptualni okvir i nacrt istraživanja je usvojen na inicijalnom sastanku projekta koji je održan u novembru 2016. godine u Beogradu. U sledećoj fazi kreirane su prve verzije upitnika (na engleskom jeziku) i ovi nacrti su prosleđeni projektnim partnerima na razmatranje početkom februara 2017. godine. Upitnici su izmenjeni u skladu sa dobijenim komentarima i prevod finalnih verzija upitnika na srpski jezik je završen sredinom marta 2017. godine. Upitnici su se razlikovali prema ciljnoj grupi i prema ispitivanim temama - međutim, delovi upitnika koji su relevantni za ovaj izveštaj bili su praktično identični u svim upitnicima. Onlajn upitnici su kreirani koristeći Qualtrics platformu (www.qualtrics.com). Istraživanje je u Srbiji započelo 19. aprila kada je Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave poslalo kontakt osobama u drugim državnim organima pozivno pismo sa linkovima ka onlajn upitnicima. Drugi poziv za učešće u

⁴ Pitanja pod 'i', 'j' i 'k' su postavljena samo u upitnicima koje su popunjavali interni revizori

⁵ Analiza inicijalnog obrazovanja i daljeg profesionalnog razvoja državnih službenika je predmet posebnog izveštaja (Radni paket 1.2.)

⁶ Pitanja od b) do g) su se odnosila na tri nivoa visokog obrazovanja (Priv stepent visokog obrazovanja / BA diploma; Magistratura / specijalizacija / MA diploma; Doktorat)

istraživanju poslala je Služba za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije 20. maja. Prikupljanje podataka je trajalo do sredine juna 2017. godine.

Intervjui

Kvalitativni deo prikupljanja podataka je sproveden u formi polustrukturisanih intervjuja. Njegova svrha je bila da se ide dublje u istraživane pojave. Cilj je bio da se uhvate opažene svrhe i lična značenja državnih službenika spram novih pristupa u državnoj upravi – sve ispitivane teme u anketi bile su prisutne i u intervjuima: finansijski menadžment i kontrola; interna revizija; programsko budžetiranje; implementacija budžeta; računovodstvo i upravljanje javnim politikama. Fokus intervjuja je bio na percepciji ovih procesa u celini i njihovih specifičnih elemenata u pogledu 1) efektivnosti, 2) najvećih izazova, i 3) kompetencija državnih službenika koje bi trebalo unaprediti kako bi oni bili uspešniji u izvršavanju zadataka iz date oblasti. Vodiči za polustrukturisane intervjuje bili su završeni u maju 2017. godine i svaki od tri vodiča bio je prilagođen specifičnoj podgrupi intervjuisanih. Intervjui su sprovedeni u prvoj polovini juna 2017. godine. Celokupni vodiči za intervjuje mogu se naći u Prilogu 2.

Učesnici

Ciljna populacija ovog istraživanja bili su zaposleni u državnoj upravi, preciznije državni službenici - i na položaju i oni na izvršilačkim radnim mestima. Položaj je radno mesto na kome državni službenik ima ovlašćenja i odgovornosti vezane za vođenje i usklađivanje rada u državnom organu. Položaj se uvek stiže aktom postavljenja. U javnoj upravi sledeće pozicije su predmet postavljanja - položaj: pomoćnika ministra, sekretara ministarstva, direktora organa uprave u sastavu ministarstva, direktora posebne organizacije, zamenika i pomoćnika direktora posebne organizacije i načelnika upravnog okruga. Preostala radna mesta su izvršilačka, uključujući i pozicije rukovodilaca užih unutrašnjih jedinica u državnom organu, kao što je načelnik odeljenja i slično.

Na još specifičniju poddelu ciljanog uzorka državnih službenika uticao je izbor istraživanih tema. Tri glavna poduzorka su bila: rukovodioci ⁷, zaposleni u jedinicama za finansije (rukovodioci ovih odeljenja i njihovi podređeni) i interni revizori. U skladu s ovim, postojale su tri različite verzije onlajn upitnika koji su se sastojali od različite kombinacije pokrivenih tema, odgovarajući nadležnostima datog posla. Na koji set pitanja je dati poduzorak odgovara prikazano je u Tabeli 8.

Tabela 8. Raspodela grupa pitanja u onlajn upitniku prema tri poduzorka

Tematska oblast	Poduzorak	Rukovodioci	Jedinice za finansije		Interni revizori
			Rukovodioci	Osoblje	
Finansijski menadžment i		✓	✓		

⁷ Pod rukovodiocima podrazumevamo one pojedince koji su odgovorni za postizanje organizacionih ciljeva u određenoj funkcionalnoj oblasti ili poslovnom segment, bez obzira na njihovu poziciju u hijerarhiji rukovođenja (to može da se kreće npr. od ministra, pomoćnika ministra do rukovodioca najmanje organizacione jedinice.

kontrola				
Interna revizija				✓
Programsko budžetiranje	✓	✓	✓	
Implementacija budžeta		✓	✓	
Računovodstvo		✓	✓	
Upravljanje javnim politikama	✓			

Kao što je ranije pomenuto, uzorak je bio ograničen na centralnu, državnu upravu. To je uključivalo četiri vrste organa: ministarstva, organe uprave u sastavu ministarstava, posebne organizacije i službe (kancelarije) Vlade Republike Srbije. Ciljani uzorak je zapravo odražavao čitavu populaciju ovih ustanova – i unutar njih čitavu populaciju rukovodioca, rukovodioca i zaposlenih u jedinicama za finansije (izuzev referenata i mlađih referenata) i internih revizora. Rekrutovanje ovih ustanova za učešće u istraživanju prvo je učinilo Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave a u drugom krugu Služba za upravljanje kadrovima Vlade Republike Srbije. Ove dve institucije su koristile svoje interne baze podataka kontakt osoba u svim ovim ustanovama kojima su poslali pozivna pisma sa linkovima ka onlajn upitnicima. U prvom krugu regrutovanja kontakt osobe su bile sekretari ministarstava, šefovi kabineta ministara, a u drugom krugu kontakt osobe su se nalazile u odeljenjima za upravljanje kadrovima. Od ovih kontakt osoba traženo je da diseminiraju pozivnu elektronsku poruku sa linkovima ka upitnicima svim državnim službenicima koji su zadovoljavali zahtevane uslove (to jest, da su rukovodioci ili rade u jedinicama za finansije ili su interni revizori).

Zbog ovog dvostepenog procesa regrutovanja, nije mogao da se izračuna konačni broj državnih službenika koji su zaista dobili pozivnu poruku, a samim tim ni stopa odgovaranja. Još važnija je napomena da realizovani uzorak državnih službenika ne može da se smatra reprezentativnim za date populacije, tako da bi nalaze ovog istraživanja trebao razumeti pre svega kao indicije za određene pravilnosti, sa ograničenim mogućnostima za generalizacije. Međutim, kvalitativni deo istraživanja je u velikoj meri potvrdio mnoge nalaze kvantitativne ankete, tako dajući argument da rezultati ankete mogu da se smatraju validnim. U Tabeli 9 prikazan je realizovani uzorak u istraživanju.

Tabela 9. Realizovan istraživački uzorak

Poduzorak	Broj ispitanika (onlajn upitnik)	Broj intervjuisanih osoba
Rukovodioci	152	4
Jedinice za finansije	58	6
Interni revizori	21	5
UKUPNO	231	15

Kada je reč o intervjuima, učestvovao je uzorak od 15 državnih službenika: četiri visoka rukovodioca, šest rukovodioca jedinica za finansije i pet internih revizora. Oni su došli iz šest različitih ministarstava, koji su

izabrani tako da dobro predstavljaju različite sektore državne uprave: Ministarstvo privrede, Ministarstvo pravde, Ministarstvo finansija, Ministarstvo zdravlja, Ministarstvo obrazovanja, nauke i tehnološkog razvoja i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave. Rekrutovanje državnih službenika za intervju uradilo je Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave koje je kontaktiralo sekretare ovih ministarstava i tražilo da se nominuju državni službenici koji zadovoljavaju sledeće kriterijume:

- a) Za više rukovodioce – oni koji su u značajnoj meri uključeni u kreiranje politike u datom resoru, izradu programskog budžeta i uvođenje finansijskog upravljanja i kontrole u svom organu
- b) Za rukovodioce jedinica za finansije – oni koji imaju obuhvatan uvid u uvođenje finansijskog upravljanja i kontrole u organu, programiranje i izvršenje budžeta i računovodstvene poslove
- c) Za interne revizore – ukoliko ministarstvo ima grupu za internu reviziju onda prednost za intervju imaju rukovodioci ovih grupa

Karakteristike realizovanog uzorka

U ovom odeljku biće opisane glavne profesionalne karakteristike učesnika ovog istraživanja (odnosno onih koji su popunili onlajn upitnik). U Tabeli 10 prikazani su podaci o godinama starosti ispitanika. U proseku su zaposleni u jedinicima za finansije nešto mlađi od druga dva poduzorka.

Tabela 10. Godine starosti ispitanika

Godine starosti	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Aritmetička sredina	48,7	43,3	49,8
Standardna devijacija	8,1	8,7	7,8
Minimum	27	27	33
Maksimum	65	62	59

Naredni podaci o uzorku se odnose na vrstu ustanove u okvir centralne javne uprave u kojima su ispitanici zaposleni. Interni revizori i zaposleni u jedinicima za finansije najčešće su dolazili iz ministarstava, a potom iz organa uprave u okviru ministarstava. Manji broj ovih ispitanika je dolazio iz posebnih organizacija ili službi Vlade. Kad je reč o rukovodiocima raspodela je malo drugačija - oni najčešće dolaze iz posebnih organizacija, a potom iz organa uprave u sastavu ministarstava i samih ministarstava.

Tabela 11. Vrsta ustanove u kojoj ispitanici rade (%)

Ustanova	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Ministarstvo	24,3	53,4	42,9
Organ uprave u sastavu ministarstva	32,9	25,9	33,3
Posebna organizacija	38,2	12,1	9,5
Služba Vlade (Kancelarija)	4,6	8,6	14,3

I u slučaju rukovodioca i zaposlenih u jedinicama za finansije većinu ispitanika su činili državni službenici na izvršilačkim radnim mestima. Ređe su to bili državni službenici na položaju. Razlika u raspodeli između ove dve vrste službenika je izraženija kod rukovodioca (Tabela 12).

Tabela 12. Pozicija rukovodilaca i zaposlenih u jedinicama za finansije (%)

Pozicija	Rukovodioci	Jedinice za finansije
Državni službenika na položaju	11,8	43,1
Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu	88,2	56,9

U slučaju rukovodioca postoji velika varijacija u pogledu broja zaposlenih kojima oni rukovode. Srednja vrednost je 11,4 zaposlenih, sa rasponom od jednog do 250 zaposlenih. Medijana iznosi šest zaposlenih - to je vrednost koja deli gornju polovinu uzorka od donje.

Iz poduzorka internih revizora većinu su činili ovlašćeni revizori; nešto manje zastupljeni su bili rukovodioci interne revizije, dok nijedan ispitanik nije bio u procesu obuke ili polaganja ispita za internog revizora.

Tabela 13. Pozicije internih revizora (%)

Pozicija	Interni revizori
Rukovodilac interne revizije	42,9
Ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru	57,1
Interni revizor (u procesu obuke/polaganja ispita)	0,0

Kada je reč o radnom iskustvu u državnoj upravi, najiskusniji su rukovodioci, zatim interni revizori, dok državni službenici u jedinicama za finansije imaju najkraće radno iskustvo. U Tabeli 14 je takođe prikazano koliko dugo interni revizori rade kao interni revizori u javnom sektoru.

Tabela 14. Dužina radnog staža ispitanika u državnoj upravi

Radni staž	Rukovodioci	Jedinice za finansije	Interni revizori
Aritmetička sredina	19,3	11,6	16,6 (6,3)
Standardna devijacija	8,5	6,9	8,4 (3,5)
Medijana	19	12	15 (6,5)

* Brojevi u zagradama predstavljaju godine radnog iskustva kao internih revizora u javnom sektoru

REZULTATI

Finansijsko upravljanje i kontrola

Na set pitanja u oblasti finansijskog upravljanja i kontrole odgovarali su državni službenici na rukovodećim položajima - kako oni u jedinicama za finansije, tako i u drugim organizacionim jedinicima.

Rukovodioci

Prvi set pitanja pokrio je dva elementa KOSO okvira: Kontrolno okruženje i Informisanje i komunikacija. U Tabeli 15 su prikazani rezultati za rukovodioce – u kojoj meri učestvuju u realizaciji datih praksi i kojoj meri im je potrebno stručno usavršavanje kako bi ih uspešnije realizovali.

Rezultati pokazuju da postoji nekoliko praksi u kojima je preko 50% rukovodilaca angažovano u velikoj meri - reč je o sledećim praksama: Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima; Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja; Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka; Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka; Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije i Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije.

Ovi nalazi su očekivani jer ove aktivnosti predstavljaju ono što bi se moglo nazvati centralnim delom posla rukovodilaca - rukovođenje ljudima i njihovim aktivnostima. U mnogo pogleda ovo bi moglo da se posmatra i kao upravljanje ljudskim resursima. Kada, međutim, dođemo do praksi koje su bliže povezane sa kontrolnim okruženjem, prisutna je tendencija da su rukovodioci manje uključeni ili da određene prakse ne vide kao relevantne za njihovo radno mesto. Između 31% i 39% ispitanika izveštava da sledeće prakse nisu relevantne za njihovo radno mesto: Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobravanjima određenih aktivnosti i transakcija; Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga; Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole; Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole; i Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene.

Tabela 15: Finansijski menadžment i kontrola, rukovodioci, deo 1 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	65,3	17,8	5,1	11,9	16,7	26,5	24,5	32,4	6,5
Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	55,6	29,9	6,0	8,5	22,6	33,0	13,2	31,1	5,4
Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	15,7	17,4	27,8	39,1	13,3	29,3	16,0	41,3	31,2
Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	58,6	25,9	6,0	9,5	13,5	40,4	14,4	31,7	6,3
Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	50,9	30,7	7,9	10,5	15,2	31,3	18,2	35,4	8,3
Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima	75,2	15,4	4,3	5,1	17,9	35,8	13,2	33,0	4,5
Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	60,7	25,6	6,8	6,8	20,2	35,6	20,2	24,0	5,5
Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija	27,4	17,9	17,1	37,6	18,7	34,7	17,3	29,3	30,6
Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	24,8	23,9	19,7	31,6	17,5	28,8	13,8	40,0	25,2
Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	40,5	22,4	10,3	26,7	19,8	32,1	13,6	34,6	25,0
Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	36,5	16,5	13,0	33,9	18,4	32,9	15,8	32,9	29,6
Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	31,0	19,8	11,2	37,9	20,8	29,9	13,0	36,4	29,4
Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	51,7	24,1	11,2	12,9	19,4	33,7	15,3	31,6	10,1

U vezi sa percepcijom potreba za profesionalnim razvojem, za većinu praksi je oko 50% rukovodilaca (od onih koji vide ove prakse kao relevantne za njihovo radno mesto) izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje kako bi ih uspešnije realizovali⁸. Najveće potrebe za stručnim usavršavanjem rukovodioci imaju u oblastima: 1) upravljanje ljudskim resursima (Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka i Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka) 2) regulisanje kontrolnog okruženja (Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla i Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobravanjima određenih aktivnosti i transakcija), i 3) sistem informisanja i komunikacije (Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole i Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata).

Drugi set pitanja o finansijskom upravljanju i kontroli pokrio je tri preostala elementa KOSO okvir: upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti i monitoring i procena sistema. Rezultati su prikazani u Tabeli 16. Verovatno je najuočljiviji nalaz onaj koji se odnosi na visoke postotke za odgovor *Ovo nije relevantno za moje radno mesto*. Smatra se da elementi i aktivnosti finansijskog upravljanja treba da budu prisutni u celoj organizaciji i da svi njeni članovi imaju svoju ulogu u tome, a posebno oni koji se nalaze na rukovodećim položajima. Ovi postoci su posebno visoki u segmentu upravljanja rizicima (preko 40% odgovor 'nije relevantno'): Identifikovanje finansijskih rizika; Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima; Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika; Korišćenje formulara za upravljanje rizikom; i Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika. U nekim aspektima ovi odgovori su razumljiviji – onda kada su prakse više finansijske prirode, npr. Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi (42%).

⁸ Treba primetiti da dva segmenta ove i većine narednih tabela imaju drugačiju logiku predstavljanja. U delu u kojem se opisuje učešće u profesionalnim praksama (leva strana tabela) četiri kolone daju zbir od 100% - svi odgovori su uzeti u obzir kada su se računali postotci za dati odgovor. Međutim, u delu u kojem se prikazuju potrebe za profesionalnim razvojem (desna strana tabele) kolona *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* sadrži postotke koji su izračunati u prvom koraku analize kada su svi dati odgovori ispitanika deljeni sa 5 mogućih odgovora. U drugom koraku ovi odgovori su izostavljeni iz dalje analize, tako da je ostatak odgovora ispitanika deljen sa 4 ponuđena odgovora. To znači da samo prve četiri kolone u desnoj strani tabele daju zbir od 100%. Drugim rečima, izostavili smo one ispitanike koji su za datu praksu rekli da nije relevantna za njihov posao i potom računali postotke za opažne potrebe za usavršavanjem samo za one ispitanike koji su posredno rekli da data praksa jeste relevantna za njihov posao. Ovim je pružena preciznija slika o potrebama za usavršavanjem.

U ovoj i narednim tabelama može se primetiti da se postoci u dve kolone *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* razlikuju – po pravilu kolona sa podacima o sprovođenju aktivnosti ima veće vrednosti od kolone sa podacima o profesionalnom razvoju. To je posledica činjenice da su ispitanici prvo imali priliku da odgovaraju na pitanja o sprovođenju praksi, a potom o profesionalnom razvoju. Naša pretpostavka je da su oni ispitanici koji su odgovorili da data praksa nije relevantna za njihov posao, jednostavno preskočili pitanje o potrebama za usavršavanjem u toj praksi. Posledica toga je da su njihovi odgovori izostali iz analize o potrebama za profesionalnim razvojem i otud su postoci u koloni u desnom delu tabele manji.

Tabela 16. Finansijski menadžment i kontrola, rukovodioci, deo 2 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	15,3	27,9	13,5	43,2	10,9	37,5	21,9	29,7	39,0
Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	24,8	33,9	7,3	33,9	13,5	37,8	24,3	24,3	28,8
Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	38,2	28,2	10,0	23,6	17,9	36,9	14,3	31,0	19,2
Razvijanje strategije upravljanja rizikom	21,8	26,4	18,2	33,6	20,0	34,7	20,0	25,3	29,2
Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	21,8	27,3	16,4	34,5	14,9	39,2	20,3	25,7	29,5
Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	10,1	18,3	27,5	44,0	9,1	40,9	13,6	36,4	37,7
Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	11,9	19,3	24,8	44,0	12,3	36,9	16,9	33,8	37,5
Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	11,9	21,1	22,9	44,0	16,9	27,7	16,9	38,5	37,5
Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	22,0	21,1	16,5	40,4	16,2	35,3	19,1	29,4	34,0
Proveravanje da li se nivo rizika menja	16,7	25,0	22,2	36,1	12,9	28,6	21,4	37,1	31,4
Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	24,3	27,1	16,8	31,8	15,1	27,4	21,9	35,6	29,1
Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	34,3	28,7	13,0	24,1	16,9	28,9	21,7	32,5	20,2

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	31,1	27,4	13,2	28,3	16,7	32,1	17,9	33,3	22,8
Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	31,5	26,9	16,7	25,0	17,5	31,3	20,0	31,3	22,3
Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	39,4	34,9	7,3	18,3	14,4	38,9	18,9	27,8	14,3
Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama	39,4	30,3	11,0	19,3	18,4	36,8	17,2	27,6	16,3
Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	46,8	27,5	7,3	18,3	20,7	32,2	20,7	26,4	16,3
Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	23,4	18,9	15,3	42,3	11,1	31,9	15,3	41,7	30,8
Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	23,6	31,8	14,5	30,0	7,6	35,4	20,3	36,7	24,8
Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	39,1	27,3	10,0	23,6	19,8	35,8	18,5	25,9	20,6
Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	20,4	19,4	21,3	38,9	13,0	34,8	14,5	37,7	31,7

Prakse u kojima su rukovodioci uključeni u većoj meri (preko 30% ispitanika) su u oblastima vršenja preventivnih, detekcionih, direktivnih i korektivnih kontrola i Identifikovanja rizika po reputaciju; Obezbeđivanja postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama; Obezbeđivanja čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe i Uspostavljanja i primena sistema izveštavanja.

Rezultati pokazuju da za sve prakse u okviru tri elementa KOSO okvira, za koje su rukovodioci rekli da su relevantne za njihov posao, minimum 40% njih je reklo im je veoma ili umereno potrebno da se u njima usavršavaju. Za jedan broj praksi ovaj postotak je iznosio oko 55%. U oblasti upravljanja rizicima to su: Identifikovanje rizika po reputaciju; Razvijanje strategije upravljanja rizikom i Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće. U oblasti kontrolnih aktivnosti to su: Vršenje korektivnih kontrola; Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama; Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe. Preko 55% ispitanika je izvestilo da im je veoma ili umereno potreban dalji profesionalni razvoj i za sledeće prakse: Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti).

Rukovodioci jedinica za finansije

Tabela 17 prikazuje raspodelu odgovora koje su dali rukovodioci jedinica za finansije na prvi set pitanja u vezi sa finansijskim upravljanjem i kontrolom (Kontrolno okruženje i Informisanje i komunikacija). Ispitanici su za veći broj praksi ustvrdili da se u njima angažuju u većoj meri (najmanji postotak je 37,5%). Ovo je bilo najuočljivije za sledeće prakse (preko 65% ispitanika koji daju ovaj odgovor): Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima; Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka; Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla; Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja i Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga.

Kada su rukovodioci jedinica za finansije bili pitani da označe nivo potrebe za stručnim usavršavanjem u ovim praksama, rezultati pokazuju da, kada se posmatraju sve prakse, 45% do 76% njih je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno (od onih koji vide da su ove prakse relevantne za njihovo radno mesto). Prakse za koje su izrazili najveće potrebe za usavršavanjem su: Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka; Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata; Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole; Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga i Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija (sve preko 65% ispitanika).

Tabela 17: Finansijski menadžment i kontrola, rukovodioci jedinica za finansije, deo 1 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	37,5	16,7	4,2	41,7	40,0	6,7	20,0	33,3	40,0
Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	47,8	21,7	13,0	17,4	35,3	23,5	29,4	11,8	29,2
Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	41,7	37,5	4,2	16,7	23,8	52,4	14,3	9,5	16,0
Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	75,0	20,8	4,2	0,0	29,2	25,0	25,0	20,8	0,0
Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	39,1	39,1	8,7	13,0	25,0	20,0	20,0	35,0	13,0
Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima	83,3	12,5	0,0	4,2	40,9	13,6	9,1	36,4	4,3
Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	69,6	17,4	4,3	8,7	31,8	31,8	18,2	18,2	8,3
Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobravanjima određenih aktivnosti i transakcija	45,8	33,3	0,0	20,8	26,3	42,1	21,1	10,5	20,8
Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	54,2	33,3	0,0	12,5	19,0	42,9	19,0	19,0	12,5
Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	65,2	21,7	4,3	8,7	33,3	28,6	9,5	28,6	8,7
Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	66,7	8,3	4,2	20,8	36,8	31,6	5,3	26,3	17,4
Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	50,0	25,0	0,0	25,0	47,4	26,3	10,5	15,8	20,8
Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	58,3	33,3	0,0	8,3	38,1	28,6	9,5	23,	12,5

Naredni set pitanja o finansijskom upravljanju i kontroli pokrio je tri preostala elementa KOSO okvira: upravljanje rizicima, kontrolne aktivnosti i monitoring i procena sistema. Postoji značajna razlika između oblasti upravljanja rizicima i kontrolnih aktivnosti prema tome koliko su rukovodioci jedinica za finansije uključeni u njih - oni su češće izražavali da su uključeni u kontrolne aktivnosti u većoj meri (raspon od 39% do 67%). Kod upravljanja rizicima samo su za procese identifikovanja rizika (finansijskih, operativnih i reputacionih) veći postoci ispitanika iskazivali da su uključeni u ove prakse u većoj meri (od 35% za reputacione do 58% za finansijske rizike).

Rukovodioci jedinica za finansije su izvestili da imaju snažnu potrebu za profesionalnim razvojem u svim praksama KOSO okvira. Najmanji broj ispitanika je kazao da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje za korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima (46%), a najveći za identifikovanje finansijskih rizika (79%). Za većinu praksi između 60% i 70% ispitanika je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje.

Tabela 18. Finansijski menadžment i kontrola, rukovodioci jedinica za finansije, deo 2 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	58,3	16,7	4,2	20,8	47,4	31,6	5,3	15,8	20,8
Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	43,5	21,7	13,0	21,7	38,9	33,3	5,6	22,2	21,7
Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	34,8	34,8	8,7	21,7	38,9	22,2	22,2	16,7	21,7
Razvijanje strategije upravljanja rizikom	21,7	26,1	21,7	30,4	25,0	31,3	31,3	12,5	30,4
Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	27,3	22,7	22,7	27,3	25,0	37,5	18,8	18,8	27,3
Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	18,2	9,1	27,3	45,5	23,1	23,1	23,1	30,8	40,9
Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	21,7	21,7	21,7	34,8	28,6	35,7	14,3	21,4	36,4
Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	13,6	18,2	31,8	36,4	30,8	30,8	7,7	30,8	40,9
Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	13,0	34,8	21,7	30,4	31,3	31,3	12,5	25,0	30,4
Proveravanje da li se nivo rizika menja	9,1	27,3	27,3	36,4	23,1	46,2	23,1	7,7	38,1
Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	26,1	34,8	8,7	30,4	25,0	43,8	12,5	18,8	30,4
Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	39,1	30,4	8,7	21,7	23,5	35,3	23,5	17,6	22,7

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	47,8	17,4	13,0	21,7	33,3	27,8	22,2	16,7	21,7
Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	39,1	26,1	13,0	21,7	33,3	33,3	16,7	16,7	21,7
Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	52,2	13,0	8,7	26,1	27,8	33,3	11,1	27,8	21,7
Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama	54,2	25,0	4,2	16,7	30,0	40,0	15,0	15,0	16,7
Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	47,8	34,8	0,0	17,4	36,8	26,3	21,1	15,8	17,4
Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	66,7	16,7	0,0	16,7	28,6	38,1	14,3	19,0	12,5
Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	43,5	26,1	4,3	26,1	29,4	41,2	5,9	23,5	26,1
Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	43,5	26,1	13,0	17,4	27,8	38,9	5,6	27,8	21,7
Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	26,1	30,4	13,0	30,4	27,8	33,3	16,7	22,2	25,0

Rezultati intervjua

Intervjui koji su sprovedeni sa rukovodiocima (jedinica za finansije i ostalih organizacionih jedinica) ukazali su na to da puna svest o svrsi i značaju finansijskog upravljanja i kontrole nije široko rasprostranjena u državnoj upravi, mada jeste kod intervjuisanih državnih službenika. Po njihovom mišljenju, ono se formalno razume - retko je viđeno kao bazični pristup u radu države uprave, već više kao nešto što treba da zadovolji spoljne zahteve. Drugim rečima, u organima državne uprave jesu utvrđene mape poslovnih procesa i izdate nove instrukcije, jesu identifikovani rizici, kreirane strategije za upravljanje rizicima itd, ali to nije imalo snažan uticaj na svakodnevni rad zaposlenih u ovim organima. Ipak, čak i tamo gde ovo jeste slučaj, samo proces kreiranja temelja finansijskog menadžmenta i kontrole imao je pozitivan uticaj. Štaviše, opšta percepcija iskusnijih državnih službenika je da kontrolno okruženje u državnoj upravi zasigurno bolje nego što je to ranije bilo (npr. pre 10 godina) i to zahvaljujući brojnim različitim reformskim procesima u državnoj upravi. Rukovodioci jedinica za finansije su takođe primetili da se finansijsko upravljanje i kontrola često vide kao 'stvar odeljenja za finansije'. Neki od njih čak smatraju da je nesrećna okolnost to što naziv počinje terminom 'finansijsko', što navodi druge državne službenike da veruju da to ima veze samo sa finansijama i da je to stoga stvar stručnjaka za finansije. Intervjuisani službenici su takođe istakli značaj kvaliteta komunikacije u organizaciji i da je to često pitanje koje zavređuje značajno unapređivanje. U tom smislu je istaknuta ključna uloga najviših rukovodioca. U prvi plan je, štaviše, istaknuto da upravo oni treba da budu veoma dobro obučeni za finansijsko upravljanje i kontrolu, jer su oni ti koji uspostavljaju ton u organizaciji i treba da se angažuju da se ono široko prihvati kao pristup. Čini se da se ovo ne događa često i ako se tome doda fluktuacija rukovodstva, dolazi se do zaključka da je obuka najviših rukovodioca od centralnog značaja. Konačno, pored potrebe za podizanjem svesti o finansijskom upravljanju i kontroli u celokupnoj državnoj upravi, intervjuisani službenici su naglasili potrebu za dodatnim obukama i podršci u razvijanju znanja i veština za uspostavljanje osnovnih elemenata finansijskog upravljanja i kontrole - posebno kada je reč o upravljanju rizicima i kontrolnim aktivnostima.

Programsko budžetiranje

Programsko budžetiranje je, takođe, tema o kojoj su bili pitani rukovodioci i jedinica za finansije i ostalih organizacionih jedinica, ali i drugi zaposleni u jedinicama za finansije. Kao i u prethodnom odeljku, prvo će biti prikazani rezultati za rukovodioce ostalih organizacionih jedinica, a potom rezultati za rukovodioce i zaposlene u jedinicama za finansije.

Rukovodioci

Prvi set pitanja odnosio se na uspostavljanje programske strukture, programa, programskih aktivnosti i projekata i utvrđivanje njihovih ciljeva. Važan je nalaz da veliki postotak rukovodioca ne vidi ove aktivnosti kao relevantne za njihovo radno mesto – u rasponu od 44% do 51% (Tabela 19). Moguće objašnjenje je da ove najvažnije aktivnosti u okviru programskog budžetiranja obično sprovode najviši rukovodioci u organizaciji (ili na nivou Vlade), a koji nisu činili značajan deo realizovanog uzorka. U proseku je samo oko 15% ispitanika izvestilo da su bili uključeno u ove prakse u većoj meri.

Kada je reč o potrebama za stručnim usavršavanjem u ovim praksama programskog budžetiranja, od 33% do 43% rukovodilaca koji ove prakse vide kao relevantne za svoj posao, je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno dodatno usavršavanje. Drugim rečima, rukovodioci češće opažaju da im je malo ili nimalo potrebno dalje usavršavanje.

Drugi set pitanja u oblasti programskog budžetiranja bio je posvećen uspostavljanju različitih indikatora (kvantiteta i kvaliteta pruženih usluga, efikasnosti), monitoringu, analizama i izveštavanju o rezultatima prema izabranim indikatorima. Kao i u slučaju prethodnih praksi, veliki postotak rukovodilaca je opet odgovorio da ove prakse nisu relevantne za njihovo radno mesto (39%-57%). Ovo je bilo posebno izraženo kod nekoliko praksi: Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period; Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti; Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka i Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate.

Za izlistane prakse 35% do 52% rukovodilaca (od onih koji vide ove prakse kao relevantne za svoj posao), je odgovorilo da im je veoma ili umereno potrebno dalje stručno usavršavanje. Preko 50% su imale sledeće prakse: Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri; Definisane pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga i Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka.

Tabela 19: Programsko budžetiranje, rukovodioci, deo 1 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	14,7	13,7	20,6	51,0	11,1	22,2	38,9	27,8	41,9
Utvrdjivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	17,0	22,0	17,0	44,0	10,7	25,0	35,7	28,6	40,4
Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	13,7	20,6	16,7	49,0	8,6	27,6	32,8	31,0	38,9
Utvrdjivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	13,9	20,8	18,8	46,5	10,7	26,8	32,1	30,4	39,8
Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	13,1	22,2	18,2	46,5	8,9	33,9	30,4	26,8	40,4
Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	18,2	23,2	14,1	44,4	5,0	35,0	31,7	28,3	36,2
Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	11,0	26,0	17,0	46,0	15,3	27,1	28,8	28,8	37,2
Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	14,0	23,0	18,0	45,0	13,8	27,6	31,0	27,6	38,3
Utvrdjivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostizni, relevantni, uvremenjeni)	11,9	20,8	20,8	46,5	14,0	28,1	29,8	28,1	40,0

Tabela 20: Programsko budžetiranje, rukovodioci, deo 2 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	17,0	22,0	22,0	39,0	20,6	30,2	22,2	27,0	33,0
Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	15,8	18,8	21,8	43,6	16,7	26,7	28,3	28,3	36,2
Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	16,0	19,0	19,0	46,0	19,6	25,0	26,8	28,6	39,1
Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	14,0	23,0	17,0	46,0	18,3	33,3	21,7	26,7	36,2
Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	17,2	20,2	19,2	43,4	21,0	27,4	25,8	25,8	34,0
Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	16,2	10,1	28,3	45,5	15,5	27,6	20,7	36,2	37,0
Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	18,6	12,4	17,5	51,5	12,0	34,0	22,0	32,0	44,4
Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	8,2	13,4	21,6	56,7	10,2	24,5	22,4	42,9	46,2
Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	13,4	16,5	16,5	53,6	14,6	35,4	10,4	39,6	46,1
Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	10,3	16,5	17,5	55,7	12,2	32,7	16,3	38,8	46,2

Poslednji set pitanja u oblasti programskog budžetiranja bavio se u većoj meri njegovim finansijskim aspektima: ispitivanje potrošnje, planiranje troškova, utvrđivanje direktnih i indirektnih troškova (Tabela 21). U kontesktu ranijih nalaza, očekivano puno rukovodilaca nije videlo ove prakse kao relevantne za njihovo radno mesto (54%-61%).

Rezultati o opaženim potrebama za stručnim usavršavanjem su pokazali da u proseku jedna trećina rukovodilaca (od onih koji opažaju ove prakse kao relevantne za njihov posao) kaže da im je veoma ili umereno potrebno dalje usavršavanje u skoro svima praksama.

Tabela 21: Programsko budžetiranje, rukovodioci, deo 3 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	8,2	13,3	22,4	56,1	10,4	27,1	22,9	39,6	47,8
Utvrđivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	15,3	9,2	20,4	55,1	16,3	22,4	20,4	40,8	46,2
Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	16,5	9,3	19,6	54,6	18,4	18,4	28,6	34,7	46,2
Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	13,1	11,1	20,2	55,6	17,6	19,6	17,6	45,1	44,6
Utvrđivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	8,2	11,3	19,6	60,8	9,1	22,7	22,7	45,5	51,1
Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	12,4	14,4	19,6	53,6	11,8	25,5	19,6	43,1	42,7
Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	10,3	15,5	20,6	53,6	10,0	24,0	22,0	44,0	43,8
Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	8,2	9,3	22,7	59,8	9,1	13,6	29,5	47,7	50,6
Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	9,3	10,3	20,6	59,8	10,9	19,6	26,1	43,5	48,9

Zaposleni u jedinicama za finansije

Kao što je ranije pomenuto, prvi set pitanja odnosio se na uspostavljanje programske strukture, programa, programskih aktivnosti i projekata i utvrđivanje njihovih ciljeva. Rezultati za zaposlene u jedinicama za finansije u oblasti programskog budžetiranja su umnogome drugačiji od onih koji su dobijeni za rukovodioce ostalih organizacionih jedinica. Najveća razlika se može videti u postocima ispitanika koji su izvestili da oni sprovode ove prakse u velikoj meri (značajno prisutnije kod zaposlenih u jedinicama za finansije - raspon je ovde od 20% do 37%). Ipak i ovde nalazi sugerišu da postoji značajan broj percepcija da prakse programskog budžetiranja nisu relevantne za radno mesto ispitanika (28% do 42%). Ovo se može objasniti činjenicom da nisu svi zaposleni uključeni u planiranje budžeta i da ove prakse mogu biti rezervisane za najviše rukovodioce u organizaciji (ili na nivou Vlade).

S druge strane, 45% do 60% ispitanika (koji vide ove prakse kao relevantne za njihov posao) je izjavilo da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje za sve prakse popisane u Tabeli 22. Za četiri prakse to je prešlo 50%: Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci; Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa); Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate) i Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, uverenjeni).

Drugi set pitanja u oblasti programskog budžetiranja bio je posvećen uspostavljanju različitih indikatora (kvantiteta i kvaliteta pruženih usluga, efikasnosti), monitoringu, analizama i izveštavanju o rezultatima prema izabranim indikatorima. Rezultati pokazuju sličan obrazac kao i kod prethodnog seta praksi. Od 28% do 49% ispitanika je ustvrdilo da ove prakse nisu relevantne za njihovo radno mesto. Ovaj odgovor je bio najučestaliji kod praksi utvrđivanja različitih vrsti indikatora. Tamo gde su najčešće involvirani u velikoj meri (32%-42%) jesu prakse: Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti; Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka; Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period i Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate.

U pogledu potreba za stručnim usavršavanjem, 43% do 58% ispitanika je izrazilo veliku ili umerenu potrebu. Zanimljivo, najveće potrebe su iskazane za prakse u vezi sa utvrđivanjem indikatora: Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri; Definisiranje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga; Definisiranje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga i Definisiranje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa.

Tabela 22: Programsko budžetiranje, jedinice za finansije, deo 1 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	37,0	26,1	8,7	28,3	18,9	40,5	32,4	8,1	17,8
Utvrdjivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	31,1	20,0	8,9	40,0	17,1	31,4	42,9	8,6	22,2
Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	24,4	17,8	15,6	42,2	17,6	29,4	38,2	14,7	24,4
Utvrdjivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	29,5	25,0	11,4	34,1	13,9	30,6	41,7	13,9	18,2
Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	29,5	22,7	13,6	34,1	16,7	30,6	38,9	13,9	18,2
Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	33,3	17,8	15,6	33,3	16,7	30,6	36,1	16,7	18,2
Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	20,5	29,5	15,9	34,1	16,2	35,1	35,1	13,5	31,1
Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	23,3	27,9	14,0	34,9	19,4	33,3	33,3	13,9	17,8
Utvrdjivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostizni, relevantni, uvremenjeni)	22,2	17,8	17,8	42,2	25,0	25,0	43,8	6,3	18,2

Tabela 23: Programsko budžetiranje, jedinice za finansije, deo 2 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	20,0	20,0	11,1	48,9	29,0	29,0	32,3	9,7	28,9
Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	25,0	18,2	9,1	47,7	29,0	25,8	35,5	9,7	29,5
Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	25,0	20,5	9,1	45,5	29,0	29,0	32,3	9,7	29,5
Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	24,4	13,3	17,8	44,4	23,3	33,3	33,3	10,0	30,2
Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	25,0	11,4	18,2	45,5	25,0	31,3	34,4	9,4	28,9
Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	22,7	9,1	22,7	45,5	23,3	23,3	36,7	16,7	30,2
Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	37,2	23,3	9,3	30,2	34,3	14,3	22,9	28,6	18,6
Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	39,5	16,3	9,3	34,9	31,4	11,4	28,6	28,6	18,6
Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	31,8	22,7	11,4	34,1	37,1	11,4	28,6	22,9	18,6
Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	41,9	20,9	9,3	27,9	34,3	20,0	22,9	22,9	18,6

Poslednji set pitanja u oblasti programskog budžetiranja bavio se u većoj meri njegovim finansijskim aspektima: ispitivanje potrošnje, planiranje troškova, utvrđivanje direktnih i indirektnih troškova (Tabela 24). Prakse u kojima se u velikoj meri angažuje najveći postotak ispitanika (od 34% do 52%) su: Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu; Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju; Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima i Utvrđivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte.

Kada je reč o potrebama za stručnim usavršavanjem, za većinu praksi oko 40% ispitanika oseća veliku ili umerenu potrebu. Najčešći ovakav odgovor je dobijen za praksu Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima. S druge strane, najmanje učestao odgovor o velikoj ili umerenoj potrebi za usavršavanjem je zabeležen za praksu Utvrđivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge.

Rezultati intervjua

Intervjui sa rukovodiocima jedinica za finansije i drugih organizacionih jedinica su pokazali da oni poseduju veliko znanje o programskom budžetiranju i da ga veoma podržavaju. Za njih je ono veoma instrumentalno za povećanje transparentnosti i efikasnosti državne uprave. Međutim, to je još uvek realtivno novo pristup i postoji niz izazova za njegovu implementaciju. Prvo, tu je pitanje utvrđivanja programske structure i opšith i specifičnih ciljeva. Ponekad nema aktuelnih sektorskih ili međusektorskih strategija u kojima su opšti ciljevi eksplicirani. Ukoliko postoje, ostaje pitanje utvrđivanja specifičnih ciljeva. Čini se, međutim, da je još i veći izazov kreiranje adekvatnih indikatora koji bi se koristili za praćenje i vrednovanje napretka, posebno kada je reč o indikatorima učinka. Oni treba da budu relevantni, merljivi, dostupni itd., što nije uvek lako izbrati. Blisko ovome je nova kultura praćenja i evaluacije koju donosi programsko budžetiranje - izveštavanje o učincima sa finansijskim elementima je novina u sistemu i izvor briga. Još jedan izazov koji su istakli intervjuisani službenici je to što programsko budžetiranje traži mnogo preciznije planiranje nego ranije linijsko budžetiranje. Dozvoljeno je manje 'improvizacija' i ono nalaže rukovodiocima da tačno znaju ne samo šta žele da postignu, već i kako i da imaju detaljan plan za to. Dalje, programsko budžetiranje zahteva bolju koordinaciju i komunikaciju između jedinica za finansije i drugih sektora unutar organizacije, nego što je to tradicionalno slučaj. Svi ovi izazovi iziskuju dodatno i ekstenzivno stručno usavršavanje državnih službenika ukoliko se želi da programsko budžetiranje postane delotvorno sredstvo za reform državne uprave.

Tabela 24: Programsko budžetiranje, jedinice za finansije, deo 3 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	15,9	29,5	18,2	36,4	21,2	21,2	24,2	33,3	23,3
Utvrđivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	34,1	25,0	6,8	34,1	22,9	20,0	28,6	28,6	20,5
Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	52,3	11,4	11,4	25,0	25,6	17,9	25,6	30,8	11,4
Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	16,3	18,6	18,6	46,5	18,8	21,9	12,5	46,9	23,8
Utvrđivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	16,3	9,3	34,9	39,5	16,7	13,3	16,7	53,3	28,6
Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	30,2	18,6	16,3	34,9	23,5	14,7	23,5	38,2	20,9
Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	23,3	14,0	23,3	39,5	21,2	18,2	15,2	45,5	23,3
Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	40,9	15,9	13,6	29,5	28,2	12,8	15,4	43,6	11,4
Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	38,6	18,2	9,1	34,1	25,0	22,2	16,7	36,1	18,2

Implementacija budžeta i računovodstvo

Ovaj deo upitnika je stavio focus na procese implementacije budžeta, računovodstva i implementacionih procedura finansijskog menadžmenta fondovima Evropske Unije i sredstava kofinansiranja. On je administriran samo državnim službenicima u jedinicama za finansije (rukovodiocima i drugim zaposlenim). Prvi set pitanja se uglavnom ticao izvršenja budžeta (sa nekoliko stavki koje su se bavile planiranjem budžeta) (Tabela 25).

Ispitanici su očekivano često odgovarali da su uključeni u sve prakse implementacije budžeta, i to često u velikoj meri. Ipak, za svaku od ovih praksi bio je određen broj ispitanika koji su izveštavali da se oni ne angažuju u njima ili one nisu relevantne za njihovo radno mesto - što je očekivana posledica podele poslova unutar jedinica za finansije (npr. na planiranje budžeta, izvršenje, računovodstvo i izveštavanje). Kada je reč o opaženim potrebama za usavršavanjem u ovim praksama, od 24% do 55% ispitanika je odgovorilo da im je usavršavanje veoma ili umereno potrebno. Među praksama za koje su potrebe za usavršavanjem najčešće pominjane su: Pripremanje planova za izvršenje budžeta; Pripremanje predloga srednjoročnog i finansijskog plana; Pripremanje predloga za utvrđivanje prioriternih oblasti finansiranja za budžetsku i naredne dve fiskalne godine; Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta i Rad u aplikaciji informacionog sistema za izvršenje budžeta (FMIS) koji vodi Trezor.

Drugi set pitanja bio je posvećen praksama računovodstva i pripremanjem finansijskih izveštaja (Tabela 26). Rezultati pokazuju da su sve prakse, očekivano, deo redovnog posla ispitivanih državnih službenika, mada zbog podele poslova svi oni ne praktikuju sve ove prakse. Za svaku od praksi, od 36% do 53% osoblja jedinica za finansije je odgovaralo da ima veliku ili umerenu potrebu za stručnim usavršavanjem kako bi te prakse uspešnije realizovalo. U skladu s ovim, to znači da su nešto veći postoci ispitanika (45-65%) izjavili da imaju malo ili nimalo potreba za daljim profesionalnim razvojem u ovim praksama. Najviši nivo ovih potreba je izražen za dve specifične prakse: Sastavljanje periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja i Pripremanje izveštaja o novčanim tokovima. Najmanji nivo potreba je iskazan za sledeće prakse: Pripremanje izveštaja o garancijama datim u toku fiskalne godine i Obezbeđivanje vođenja pomoćne knjige po programima i izvorima finansiranja, indirektnim korisnicima i kontima.

Tabela 25: Implementacija budžeta (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Pripremanje predloga za utvrđivanje prioritetnih oblasti finansiranja za budžetsku i naredne dve fiskalne godine	48,9	13,3	15,6	22,2	19,4	30,6	27,8	22,2	16,3
Pripremanje predloga srednjoročnog i finansijskog plana	46,7	17,8	11,1	24,4	16,7	38,9	22,2	22,2	16,3
Pripremanje planova za izvršenje budžeta	44,4	15,6	15,6	24,4	16,2	29,7	24,3	29,7	14,0
Planiranje izvršenja budžeta na dnevnom i mesečnom nivou	40,0	17,8	20,0	22,2	13,2	21,1	31,6	34,2	11,6
Upravljanje budžetskim aproprijacijama i kvotama	40,0	17,8	20,0	22,2	10,5	21,1	34,2	34,2	11,6
Obezbeđivanje tačnosti budžetske klasifikacije (ekonomske, organizacione, funkcionalne itd.)	57,8	15,6	8,9	17,8	15,4	20,5	25,6	38,5	9,3
Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta	51,1	17,8	13,3	17,8	23,7	18,4	26,3	31,6	11,6
Obezbeđivanje adekvatnosti podnete dokumentacije za preuzimanje obaveza (odluka, rešenje, ugovor, predračun, račun i dr.)	45,5	25,0	11,4	18,2	7,5	17,5	32,5	42,5	7,0
Obezbeđivanje da obaveze koje se preuzimaju budu u skladu sa propisanim aproprijacijama	48,9	13,3	20,0	17,8	13,2	10,5	28,9	47,4	9,5
Praćenje usklađenosti računovodstvene dokumentacije s ugovorenim vrednostima	51,1	11,1	17,8	20,0	12,8	17,9	30,8	38,5	9,3
Obezbeđivanje adekvatnosti finansijske i materijalne dokumentacije u smislu usklađenosti s fiskalnim, računovodstvenim, finansijskim i drugim relevantnim propisima	55,6	17,8	15,6	11,1	15,0	20,0	37,5	27,5	7,0
Izvođenje suštinske, formalne i računске kontrole finansijske dokumentacije	54,8	16,7	16,7	11,9	10,8	27,0	24,3	37,8	9,8
Kontrola finansijske dokumentacije u vezi sa izvršenjem internih naloga za plaćanje i drugih plaćanja	55,6	15,6	15,6	13,3	13,2	23,7	26,3	36,8	9,5
Praćenje plaćanja i prenosa sredstava indirektnim budžetskim korisnicima	27,9	16,3	25,6	30,2	9,4	25,0	21,9	43,8	25,6
Rad u aplikaciji informacionog sistema za izvršenje budžeta (FMIS) koji vodi Trezor	65,9	11,4	9,1	13,6	26,3	15,8	15,8	42,1	11,6

Tabela 26: Računovodstvo i izveštavanje (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Obezbeđivanje da se knjiženja u poslovnim knjigama vrše na osnovu validnih računovodstvenih dokumenata	50,0	21,7	10,9	17,4	16,2	29,7	24,3	29,7	15,9
Obezbeđivanje vođenja pomoćne knjige po programima i izvorima finansiranja, indirektnim korisnicima i kontima	40,9	18,2	18,2	22,7	14,7	23,5	17,6	44,1	20,9
Kontrolisanje ispravnosti i usklađenosti knjigovodstvene dokumentacije sa procedurama utvrđenih propisima	40,0	26,7	13,3	20,0	14,3	28,6	20,0	37,1	18,6
Sastavljanje periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja	50,0	19,6	8,7	21,7	35,3	17,6	17,6	29,4	22,7
Pripremanje izveštaja o novčanim tokovima	34,9	14,0	20,9	30,2	36,7	13,3	16,7	33,3	28,6
Izrada bilansa stanja	47,8	10,9	21,7	19,6	34,3	11,4	17,1	37,1	20,5
Izrada izveštaja o prihodima i rashodima	47,8	13,0	19,6	19,6	30,6	13,9	16,7	38,9	18,2
Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta u kojem se prikazuju razlike između odobrenih sredstava i izvršenja	44,4	22,2	15,6	17,8	28,9	13,2	15,8	42,1	15,6
Pripremanje izveštaja o korišćenju sredstava iz tekuće i stalne budžetske rezerve	28,3	23,9	23,9	23,9	27,8	13,9	19,4	38,9	20,0
Pripremanje izveštaja o garancijama datim u toku fiskalne godine	11,1	15,6	37,8	35,6	30,3	6,1	6,1	57,6	26,7

Sledeći set pitanja bavio se upravljačkim računovodstvom - onim računovodstvenim praksama koje su dominantno analitičke prirode i imaju za cilj informisanje menadžmenta organizacije. U najvećem broju slučajeva, osoblje jedinica za finansije je odgovaralo da ove prakse nisu važan segment njihovog posla, odnosno da nisu uključeni u njihovo sprovođenje ili da čak nisu ni relevantne za njihovo radno mesto. U samo dva slučaja, 20% ispitanika je uključeno u velikoj meri u realizaciju date prakse (Predviđanje finansijskih problema organizacije pre nego što postanu ozbiljni i Analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze.)

Potrebe za stručnim usavršavanjem u ovom polju su manje izražene nego kod prethodnih setova praksi - za sve prakse učestalost iskaza o velikim/umerenim potrebama se kretala između 20% i 53%. Najveća potreba je iskazana za praksu: Sprovođenje analize troškova i dobiti i analize troškovne efikasnosti.

Finalna tema u ovoj sekciji pitanja stavila je naglasak na implementacione procedure finansijskog upravljanja fondovima Evropske Unije i sredstva kofinansiranja (Tabela 28). Značajan broj ispitanike je ustvrdilo da prakse unutar ovog okvira nisu relevantne za njihovo radno mesto (od 40% do 45%) ili da nisu uključeni u njihovu realizaciju (28% do 40%). Ovo signalizira da jedinice za finansije ne učestvuju u značajnoj meri u implementaciji finansijskog upravljanja sredstvima EU i kofinansiranja. Kada je reč i stručnom usavršavanju, između 40 i 45% ispitanika (od onih koji vide ove prakse kao relevantne za njihov posao) izveštava o velikim ili umerenim potrebama za usavršavanjem u svakoj od popisanih praksi.

Rezultati intervjua

Intervjui sa rukovodiocima jedinica za finansije ukazuju na nekoliko zaključaka. Prvo, izvršenje budžeta je relativno rutinska aktivnost i nije naglašena kao oblast u kojoj je potrebno dalje usavršavanje. Drugo, sistem u ovom trenutku traži da se primenjuju dve vrste računovodstva - zvanično i u skladu sa zakonima organi državne uprave su u obavezi da primenjuju gotovinsku osnovu. S druge strane, zahtev Državne revizorske agencije je da se primenjuje obračunska osnova za računovodstvo. Intervjuisani službenici su stava da ova dva zahteva treba pomiriti i svecni su da je opšta reformska orijentacija ka obračunskoj osnovi. U tom kontekstu, oni su uvereni da ova promena treba da bude praćena dodatnim obukama njihovog osoblja. Treći zaključak iz ovih intervjua je da je upravljačko računovodstvo retko prisutno u državnoj upravi. Ovo je delom usled manjka svesti o njegovom značaju a delom zbog slabije razvijenih analitičkih veština u jedinicama za finansije. U ovom smislu potrebna je i bolja komunikacija između jedinica za finansije i drugih sektora i najvišeg rukovodstva. Svi ovi izazovi mogu da se vide kao pozivi za dalje stručno usavršavanje. Na kraju, zaključak koji je usledio iz ovih intervjua je da je uloga jedinica za finansije u finansijskom upravljanju EU projektnim fondovima veoma ograničena. One obično imaju sasvim tehničku ulogu, a svo planiranje i donošenje odluka je locirano u specifičnim sektorima date organizacije ili centralno u Ministarstvu finansija.

Tabela 27: Upravljačko računovodstvo (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Analiziranje finansijskih izveštaja indirektnih budžetskih korisnika	6,8	18,2	38,6	36,4	14,3	25,0	0,0	60,7	34,9
Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera definisanih u dokumentima javne politike ili propisima	13,6	20,5	27,3	38,6	13,3	23,3	20,0	43,3	28,6
Sprovođenje analize troškova i dobiti i analize troškovne efikasnosti	11,6	23,3	30,2	34,9	17,9	25,0	10,7	46,4	33,3
Sprovođenje racio analiza (npr. racio likvidnosti, racio aktivnosti)	6,8	13,6	38,6	40,9	13,8	6,9	27,6	51,7	32,6
Sprovođenje analize trenda (ispitivanje i utvrđivanje trendova u finansijskim izveštajima tokom vremena)	11,4	11,4	31,8	45,5	13,8	10,3	24,1	51,7	32,6
Analiziranje nefinansijskih informacija (zajedno sa finansijskim informacijama)	9,1	31,8	25,0	34,1	16,7	20,0	30,0	33,3	30,2
Analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze	20,5	13,6	29,5	36,4	17,2	13,8	27,6	41,4	32,6
Predviđanje finansijskih problema organizacije pre nego što postanu ozbiljni	20,5	15,9	31,8	31,8	23,3	10,0	30,0	36,7	30,2
Predviđanje finansijske situacije organizacije u narednim godinama	15,9	18,2	29,5	36,4	17,2	17,2	27,6	37,9	32,6

Tabela 28: Implementiranje procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima za sufinansiranje (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Implementiranje procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima za sufinansiranje	11,9	16,7	28,6	42,9	17,9	28,6	28,6	25,0	31,7
Planiranje sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	4,8	26,2	28,6	40,5	13,8	27,6	34,5	24,1	29,3
Upravljanje tokovima i transferom sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	4,9	17,1	31,7	46,3	14,8	29,6	29,6	25,9	32,5
Upravljanje sredstvima sufinansiranja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	4,8	21,4	31,0	42,9	15,4	30,8	23,1	30,8	33,3
Pravljenje zahteva za sredstva koji se upućuje Nacionalnom službeniku za odobravanje EK	2,4	11,9	40,5	45,2	7,7	34,6	30,8	26,9	35,0
Transferisanje sredstava izvođačima/korisnicima bespovratne pomoći (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	7,1	7,1	40,5	45,2	16,7	25,0	33,3	25,0	40,0
Obustavljanje plaćanja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	4,9	9,8	41,5	43,9	12,5	29,2	29,2	29,2	38,5
Preraspodeljivanje sredstava (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	4,8	11,9	40,5	42,9	12,0	32,0	32,0	24,0	37,5

Upravljanje javnim politikama

Pitanja o upravljanju javnim politikama postavljana su samo rukovodiocima. Prvi set pitanja bavio se različitim načinima kako neki problem ili pitanje koje treba da se reši nekom novom politikom može da se analizira, adekvatno definiše i uokviri. Ispitanici su najčešće govorili da su u velikoj meri uključeni u sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza - ovo je izvestilo skoro polovina ispitanika. Jedna trećina ispitanika je rekla da su uključuju u analiziranje pravnog okvira u velikoj meri. S druge strane, ima nekoliko praksi u ovom domenu za koje su postoci za odgovore *Ne* (ne uzimam učešće u ovoj praksi) i *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* relativno veliki. Kada se brojevi za ova dva odgovora sabere dobija se preko 50% za sledeće prakse: Korišćenje različitih analitičkih tehnika kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza i slično, prilikom definisanja ključnih tema politike u datoj oblasti; Analiziranje ključnih elemenata politike i povezanih rizika na osnovu činjenica i informacija u postojećim studijama, analizama i izveštajima; Identifying assumptions/external factors that have the potential to influence (or even determine) the success of a project, but lie outside the direct control of public authority; Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa i Analiziranje delotvornosti postojećih javnih politika u datoj oblasti, odnosno mera kojima se one sprovode.

Kada razmišljaju o svojim potrebama za stručnim usavršavanjem, za šest praksi je preko 50% ispitanika reklo da imaju veliku ili umerenu potrebu, a za četiri prakse ovaj postotak je manji od 50%. Pomenutih šest praksi su: Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza u odgovarajućoj oblasti; Analiziranje pravnog okvira u datoj oblasti; Sprovođenje komparativne analize sličnih problema/rešenja u drugim zemljama; Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza; Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa i Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika.

Drugi set pitanja stavio je naglasak na utvrđivanje ciljeva politika i indikatora učinka, okvira za praćenje i evaluaciju i sprovođenje ex-ante analiza uticaja politika. Ovde imamo mnogo prisutniji odgovor *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* (u rasponu od 31% do 54%). Prakse kod kojih je ovaj odgovor bio najučestaliji: Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na osetljive grupe (pre svega siromašne, osobe sa invaliditetom, određene nacionalne manjine i slično); Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na različite kategorije stanovništva; Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na životnu sredinu i Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na ekonomiju uopšte i pojedine grane privrede.

Tabela 29: Upravljanje javnim politikama, deo 1 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza	48,1	27,9	8,5	15,5	12,0	47,2	20,4	20,4	10,7
Analiziranje delotvornosti postojećih javnih politika u datoj oblasti, odnosno mera kojima se one sprovode	16,5	33,9	15,0	34,6	8,0	31,0	28,7	32,2	26,3
Analiziranje pravnog okvira u datoj oblasti	34,6	30,7	9,4	25,2	19,8	39,5	23,3	17,4	25,9
Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza u odgovarajućoj oblasti	26,6	32,8	10,2	30,5	25,8	30,1	22,6	21,5	21,2
Analiziranje ključnih elemenata politike i povezanih rizika na osnovu činjenica i informacija u postojećim studijama, analizama i izveštajima	16,7	27,8	20,6	34,9	11,0	37,8	12,2	39,0	29,9
Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika	28,6	37,3	11,9	22,2	9,1	41,4	25,3	24,2	15,4
Sprovođenje komparativne analize sličnih problema/rešenja u drugim zemljama	23,6	29,9	17,3	29,1	17,0	35,2	26,1	21,6	24,8
Korišćenje različitih analitičkih tehnika kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza i slično, prilikom definisanja ključnih tema politike u datoj oblasti	10,2	18,9	28,3	42,5	9,2	23,7	25,0	42,1	35,6
Identifikovanje ključnih zainteresovanih strana i sprovođenje analize zainteresovanih strana (analiziranje potreba, interesa i kapaciteta)	20,2	26,6	19,4	33,9	12,3	34,6	18,5	34,6	28,3
Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa	20,5	23,6	18,9	37,0	10,0	41,3	17,5	31,3	30,4

Tabela 30: Upravljanje javnim politikama, deo 2 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Postavljanje ciljeva koji se žele postići merama sprovođenja politike u datoj oblasti	28,0	28,0	15,2	28,8	19,1	32,6	19,1	29,2	24,6
Definisanje pokazatelja učinka na osnovu kojih se meri efikasnost i efektivnost sprovođenja javnih politika, odnosno prati ostvarenje postavljenih ciljeva	24,2	29,0	15,3	31,5	18,2	34,1	20,5	27,3	24,1
Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata	29,8	28,2	11,3	30,6	20,2	36,0	18,0	25,8	24,6
Određivanje početne vrednosti i ciljne vrednosti, kao i izvora provere ostvarenih vrednosti u okviru pokazatelja učinka	24,2	25,0	16,9	33,9	19,8	34,9	17,4	27,9	27,1
Postavljanje okvira za praćenje i vrednovanje sprovođenja javne politike	13,0	22,0	22,8	42,3	13,5	36,5	12,2	37,8	36,8
Određivanje načina ocene postignutih rezultata, odnosno efikasnosti sprovođenja dokumenta javne politike	16,9	24,2	20,2	38,7	19,7	32,9	14,5	32,9	35,0
Analiziranje uticaja drugih javnih politika i relevantnih propisa na datu oblast	14,8	22,1	20,5	42,6	13,5	37,8	14,9	33,8	36,2
Procenjivanje nove politike u odnosu na razvojnu politiku i prioritete i tekuće razvojne aktivnosti u zemlji	7,3	29,0	16,1	47,6	9,9	31,0	26,8	32,4	39,3
Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera javnih politika, odnosno propisa	12,9	21,0	21,0	45,2	13,7	30,1	20,5	35,6	38,1
Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na ekonomiju uopšte i pojedine grane privrede	7,3	21,8	20,2	50,8	13,6	24,2	22,7	39,4	43,1
Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na različite kategorije stanovništva	5,6	15,3	25,8	53,2	11,1	22,2	23,8	42,9	45,7
Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na osetljive grupe (pre svega siromašne, osobe sa invaliditetom, određene nacionalne manjine i slično)	4,8	17,7	23,4	54,0	9,5	23,8	15,9	50,8	45,7
Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na životnu sredinu	5,6	11,3	29,8	53,2	8,1	16,1	24,2	51,6	46,6

S druge strane, prakse za koje su rukovodioci češće govorili da su uključeni u velikoj meri su: Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata; Postavljanje ciljeva koji se žele postići merama sprovođenja politike u datoj oblasti; Određivanje početne vrednosti i ciljne vrednosti, kao i izvora provere ostvarenih vrednosti u okviru pokazatelja učinka i Definisanje pokazatelja učinka na osnovu kojih se meri efikasnost i efektivnost sprovođenja javnih politika, odnosno prati ostvarenje postavljenih ciljeva. Međutim, čak i ovde samo jedna četvrtina ispitanika sprovodi ove prakse u velikoj meri.

Kada je reč o opaženim potrebama za stručnim usavršavanjem, upravo u onim praksama u kojima su rukovodioci češće uključeni u velikoj meri su prakse za koje su najčešće govorili da imaju veliku ili umerenu potrebu za daljim usavršavanjem. Za malo više od polovine praksi 50 ili više posto ispitanika je odgovorilo da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje. To su prakse koje se odnose na procese utvrđivanja ciljeva novih politika, indikatora učinka i sredstava i metoda praćenja i evaluacije. S druge strane, nešto manje ispitanika je izvestilo da ima velike ili umerene potrebe za usavršavanjem u oblasti ex-ante analiza uticaja politika.

Poslednji set pitanja u oblasti upravljanja javnim politikama ticao se uglavnom procenjivanja različitih opcija javne politike i analiziranja različitih aspekata njihove implementacije. Za veći broj praksi su rukovodioci najčešće birali odgovor *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* (oko polovine ispitanika). Ovo je najprisutnije bilo kod sledećih praksi: Analiziranje pravnih, organizacionih, upravljačkih i institucionalnih aspekata efekata razmatranih opcija javne politike; Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika; Identifikovanje različitih opcija javne politike kao mogućih mera za postizanje ciljeva i Pripremanje projektnog zadatka za različite faze razvijanja, sprovođenja i vrednovanja javnih politika. Samo je za jednu praksu više od četvrtine ispitanika izvestilo da se u njoj angažuje u velikoj meri (Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka - 27%).

Samo za jednu praksu u ovom delu je više od 50% ispitanika izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno dalje stručno usavršavanje (Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka - 54,5%); za većinu drugih postoci su bili oko 45%. Najmanje je iskazivana potreba za stručnim usavršavanjem za praksu Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika.

Tabela 31: Upravljanje javnim politikama, deo 3 (%)

	Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
	Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika	5,8	19,2	22,5	52,5	12,7	15,9	17,5	54,0	44,2
Sprovođenje osnovne procene institucionalnih kapaciteta za sprovođenje javne politike (kapacitet da se pruže usluge ili upravlja promenama)	10,1	24,4	20,2	45,4	11,1	25,0	20,8	43,1	35,7
Analiziranje pravnih, organizacionih, upravljačkih i institucionalnih aspekata efekata razmatranih opcija javne politike	11,0	21,2	14,4	53,4	21,3	27,9	11,5	39,3	45,0
Identifikovanje različitih opcija javne politike kao mogućih mera za postizanje ciljeva	7,6	22,0	18,6	51,7	15,9	25,4	17,5	41,3	43,2
Poređenje prednosti i nedostataka analiziranih opcija, kako bi se utvrdilo koja je najefikasnija za postizanje utvrđenih ciljeva, odnosno koja ima najmanje nedostatke	11,9	20,3	19,5	48,3	15,4	29,2	18,5	36,9	41,4
Razmatranje „optimističnog” i “pesimističnog” scenarija efekata date opcije	10,2	20,3	20,3	49,2	15,2	27,3	16,7	40,9	40,0
Korišćenje kvantitativnih tehnika kao što su analiza troškova i dobiti i analiza troškovne efikasnosti	8,5	23,7	18,6	49,2	13,8	32,3	16,9	36,9	40,9
Konsultacija sa relevantnim organima državne i javne uprave, organizacijama civilnog društva i naučno – istraživačkim organizacijama	17,8	28,8	14,4	39,0	17,3	24,0	21,3	37,3	31,8
Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka	27,1	33,1	11,9	28,0	22,7	31,8	14,8	30,7	20,7
Prípremanje projektnog zadatka za različite faze razvijanja, sprovođenja i vrednovanja javnih politika	10,2	22,0	16,1	51,7	15,6	28,1	20,3	35,9	42,3

Rezultati intervjua

Intervjui sa višim rukovodiocima ukazuju na nekoliko izazova za efektivno upravljanje politikama. Prvo, investiranje u kapacitete državne uprave za efektivno upravljanje javnim politikama nije sistematski podržano - organizacije obično nemaju strateške jedinice, nema radnih mesta analitičara javnih politika, niti je analiza politika deo opisa poslova drugih radnih mesta. Drugim rečima nema formalnih zahteva ili očekivanja od državnih službenika da se angažuju u ovako važnim zadacima. U tom smislu u organizacijama nema osećaja vlasništva nad analizom i razvojem politika. Ono je dodatno ugroženo čestim delegiranjem ovih poslova trećim stranama - analitičke zadatke ove vrste često sprovode eksterni konsultanti ili se sprovode kroz različite projekte ili putem brojnih ad hoc radnih grupa. To znači da nema doslednog investiranja u takve kapacitete državnih službenika niti nekih dodatnih podsticaja. Ako tome dodamo teret svakodnevnih obaveza, nije teško shvatiti zašto državni službenici nisu angažovani u analizi javnih politika u nekoj značajnijoj meri. Kada je reč o potencijalnim oblastima stručnog usavršavanja, naglasak je stavljen na različite analitičke veštine koje spadaju u domen analize politika i upravljanja projektima. Analiza intervjua je takođe pokazala da među najvažnijim izazovima u upravljanju javnim politikama jesu oni koji su povezani sa implementacijom politika i njihovim praćenjem.

Interna revizija

Upitnik koji se bavio internom revizijom popunjavali su samo interni revizori zaposleni u državnoj upravi. Za razliku od drugih, ovaj upitnik je pitao samo za percepciju potreba za stručnim usavršavanjem u različitim praksama interne revizije. Pošlo se od pretpostavke da su sve prakse relevantne za sve interne revizore jer one čine standardni opis poslova internih revizora. Ipak, ispitanici su imali mogućnost da signaliziraju da određena praksa, po njihovom mišljenju, nije relevantna za njihov posao.

Prvi deo upitnika je uključivao pitanja o potrebama za stručnim usavršavanjem u planiranju interne revizije, konkretno za pripremanje strateškog plana planiranju interne revizije, godišnjih planova rada, i planova zasnovanih na proceni rizika. Ovaj deo takođe procenjuje potrebe za stručnim usavršavanjem u pogledu utvrđivanja politika i procedura u planiranju interne revizije i pripremnih aktivnosti kao što su komuniciranje plana planiranju interne revizije sa višim rukovodstvom. U ovom delu upitnika se takođe obrađuju osnovne procene organizacionih ciljeva – njihovih etičkih aspekata, usaglašenosti sa misijom organizacije i ulogom informacionih tehnologija u dostizanju tih ciljeva.

Rezultati pokazuju da se više od 50% odgovora ispitanika za sve prakse iz ove sekcije odnosi na odgovore da imaju veliku ili umerenu potrebu za daljim profesionalnim razvojem. Ovo je jasan pokazatelj da je dodatna obuka i obrazovanje za interne revizore potrebna za sve oblasti prikazane u Tabeli 32.

Sudeći prema odgovorima internih revizora, najveća potreba za daljim usavršavanjem je za ocenjivanjem da li upravljanje informacionim tehnologijama u organizaciji podržava organizacione strategije i ciljeve i za ocenjivanje da li ciljevi organizacije podržavaju misiju organizacije i da li su usklađeni s - više od 58% ispitanika je izrazilo da im je u tome usavršavanje veoma potrebno. Ukoliko se ovo sabere sa odgovorima o umerenoj potrebi za usavršavanjem, onda više od 94% ispitanika tvrdi da im je u ovome potrebna dodatna obuka. Značajno usavršavanje je potrebno, kako su rekli interni revizori, i u vezi sa Ocenjivanjem dizajna, primene i efektivnosti ciljeva, programa i aktivnosti organizacije sa etičkog stanovišta.

Na drugom kraju spektra, za neke aktivnosti su ispitanici govorili da im nije potrebna neka značajnija obuka (ili da im nimalo nije potrebno). Dve od ovih aktivnosti se tiču pripremanja godišnjeg plana rada interne revizije i pravljenja plana zasnovanog na proceni rizika i za njih je oko 40% ispitanika tvrdilo da imaju malu ili nimalu potrebu za daljom obukom.

Za tri prakse, konkretno za Pravljenje strateškog plana interne revizije za trogodišnji period, Pravljenje plana aktivnosti interne revizije i plana potreba za resursima i njihovo dostavljanje višem rukovodstvu na razmatranje i odobrenje i Ocenjivanje da li ciljevi organizacije podržavaju misiju organizacije i da li su usklađeni s njom - veći broj internih revizora je rekao da one nisu relevantne za njihovo radno mesto. Ovo može da se objasni tako da interni revizori koji biraju ovaj odgovor opažaju da su ovo zadaci kojima se ekskluzivno bave rukovodioci interne revizije.

Podaci koji su prikupljeni kroz intervjue su takođe pokazali da internim revizorima nije potrebno dalje usavršavanje kada je reč o planiranju interne revizije i ocenjivanju ciljeva organizacije. Do sada su ove aktivnosti realizovane bez većih problema. Sagovornici su, međutim, ukazivali na to da im je potrebno više znanja u oblasti metodologije i razvijanja strateških planova, jer su do sada imali samo ograničene obuke, a postojeći priručnici i pravilnici nisu dovoljno informativni.

Tabela 32: Planiranje interne revizije i ocenjivanje ciljeva organizacije (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Pravljenje strateškog plana interne revizije za trogodišnji period (uključujući strateške ciljeve interne revizije na osnovu dugoročnih ciljeva organizacije i proceni rizika)	29,4	35,3	29,4	5,9	10,5
Pravljenje godišnjeg plana interne revizije (koji sadrži opšte i specifične ciljeve interne revizije koji treba da budu ostvareni tokom godine)	22,2	33,3	27,8	16,7	5,3
Pravljenje plana zasnovanog na proceni rizika u kojem se utvrđuju prioriteta za aktivnost interne revizije koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije	41,2	17,6	35,3	5,9	5,6
Pravljenje plana aktivnosti interne revizije i plana potreba za resursima i njihovo dostavljanje višem rukovodstvu na razmatranje i odobrenje	41,2	23,5	17,6	17,6	10,5
Ustanovljavanje politika i procedura kojim se usmeravaju aktivnosti interne revizije	31,6	31,6	10,5	26,3	0,0
Ocenjivanje dizajna, primene i efektivnosti ciljeva, programa i aktivnosti organizacije sa etičkog stanovišta	50,0	33,3	11,1	5,6	5,3
Ocenjivanje da li upravljanje informacionim tehnologijama u organizaciji podržava organizacione strategije i ciljeve.	58,8	35,3	5,9	0,0	5,6
Ocenjivanje da li ciljevi organizacije podržavaju misiju organizacije i da li su usklađeni s njom	58,8	35,3	5,9	0,0	10,5

Drugi set pitanja bio je uglavnom posvećen samoprocenjivanju potreba za stručnim usavršavanjem u vezi sa ocenjivanjem izloženosti rizicima u različitim domenima. On je takođe sadržao stavke o ocenjivanju organizacionih praksi u upravljanju rizicima – da li je organizacija identifikovala značajne razlike, da li su izabrani adekvatni odgovori na rizike i da li su relevantne informacije o riziku pravovremeno saopštene organizaciji.

Za sve prakse u ovoj sekciji od 70 do 99% ispitanika je govorilo da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje. Ovo ukazuje na to da obrazovanje internih revizora i njihova dalja obuka treba da naglasi sve prakse prikazane u Tabeli 33.

Najizraženija potreba za daljim profesionalnim razvojem postoji za praksu Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije - svi ispitanici su odabrali bilo odgovoro o velikoj potrebi ili o umerenoj potrebi za daljim usavršavanjem.

Tabela 33: Ocenjivanje stanovišta orgaizacije prema rizicima i ocenjivanje izloženosti rizicima (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ocenjivanje da li su značajni rizici identifikovani i procenjeni	50,0	38,9	11,1	0,0	5,3
Ocenjivanje da li su odgovarajući odgovori na rizike odabrani u skladu sa organizacionom sklonošću ka riziku	44,4	44,4	5,6	5,6	5,3
Ocenjivanje da li su relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, što omogućava zaposlenima i rukovodstvu da izvršavaju svoje zadatke.	52,9	41,2	5,9	0,0	10,5
Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	52,9	47,1	0,0	0,0	10,5
Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	52,9	41,2	5,9	0,0	10,5
Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	58,8	35,3	5,9	0,0	10,5
Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa zaštitom imovine	35,3	41,2	23,5	0,0	10,5
Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa	23,5	47,1	29,4	0,0	10,5

usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima					
Ocenjivanje potencijala za nastanak prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara	47,1	35,3	17,6	0,0	10,5

Rezultati, takođe, sugerišu da je dodatni profesionalni razvoj potreban za identifikaciju rizika, biranje adekvatnih odgovora na rizike, ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija i ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa - preko 90% ispitanika je ovo saopštilo.

Jedine dve prakse za koje su potrebe za daljim usavršavanjem procenjene kao manje su Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa zaštitom imovine i Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima.

Konačno, za osam od deset praksi koje su izlistane u Tabeli 33, 10% ispitanika je odgovorilo da ove aktivnosti nisu deo njihovog opisa posla.

Podaci prikupljeni intervjuima potvrđuju nalaze dobijene putem onlajn upitnika. Interni revizori veruju da im je potrebno značajnije usavršavanje kada je reč o svim aspektima organizacionog stanovišta prema rizicima i ocenjivanju izloženosti rizicima. Sagovornici su tvrdili da su po prvi put imali obuke na ove teme 2016. godine, iako su sprovodili ove aktivnosti već nekoliko godina unazad bez adekvatne edukacije. Takođe i obuka koju su imali nije bila adekvatna jer je trajala samo nekoliko sati, a interni revizori smatraju da ocenjivanje izloženosti rizicima zahteva mnogo obuhvatniji trening. Konačno, neki sagovornici su bili za to da se prave registri rizika za sve jedinice unutar organizacije. Registre bi kreirale same organizacione jedinice jer one znaju koje su aktivnosti za njih najriscantnije i to bi pomoglo internim revizorima da bolje i efikasnije ocenjuju sistem.

Treći set pitanja se odnosio na potrebe za usavršavanjem u ocenjivanju adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa različitim temama (npr. sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija, efektivnošću i efikasnošću operacija i programa, zaštitom imovine i sredstava i usklađenošću sa zakonima, propisima, itd.)

Kao i kod prethodne grupe pitanja, za sve prakse između 70 i 80% ispitanika je biralo odgovor o velikoj ili umerenoj potrebi za usavršavanjem, što znači da većina internih revizora veruje da im je potrebna dodatna obuka u oblasti ocenjivanja adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na različite rizike (Tabela 34).

Najizraženija potreba za usavršavanjem uočena je kod ocena kontrola u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija i u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa. Za obe prakse zbir odgovora o velikoj potrebi i o umerenoj potrebi za usavršavanjem prešao je 80%.

Tabela 34: Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	33,3	38,9	27,8	0,0	5,3
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	35,3	47,1	17,6	0,0	5,6
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	35,3	47,1	17,6	0,0	5,6
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa zaštitom imovine i sredstava	35,3	35,3	29,4	0,0	5,6
Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima	23,5	47,1	29,4	0,0	5,6

S druge strane, za dve prakse, konkretno za Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa zaštitom imovine i sredstava i u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima - značajan broj internih revizora (oko jedne trećine) je ustvrdilo da imaju samo malu potrebu za daljim obukama.

Podaci iz intervjua su u skladu sa odgovorima prikupljenim preko upitnika. Većina internih revizora veruje da im je potrebno dalje usavršavanje u ocenjivanju adekvatnosti i efektivnosti odgovora na rizike. Ove prakse su deo takozvane revizije Sistema – najsloženije i najčešće sprovedene interne revizije u državnoj upravi u Srbiji, u kojoj interni revizori već imaju značajno iskustvo. Iako je većina revizora već radila reviziju sistema oni veruju da imaju odgovarajuće znanje, ali su voljni da dalje unapređuju svoje veštine i kompetencije, prvenstveno zbog složenosti ove vrste revizije.

Upitnik je takođe pitao interne revizore o planiranju i sprovođenju svake pojedinačne interne revizije – sve od utvrđivanja ciljeva te revizije, obuhvata, rasporeda vremena i alokacije resursa do identifikovanja i dokumentovanja relevantnih informacija kako bi se potkrepili rezultati i zaključci revizije.

Tabela 35: Planiranje i sprovođenje pojedinačnih internih revizija (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Izrađivanje i dokumentovanje plana za svaku reviziju, uključujući ciljeve te revizije, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa	22,2	38,9	22,2	16,7	5,3
Ustanovljavanje ciljeva za svaku internu reviziju	27,8	22,2	44,4	5,6	5,6
Obavljanje preliminarne ocene rizika relevantnih za aktivnost koja se ispituje	22,2	33,3	38,9	5,6	5,6
Utvrđivanje stepena u kojem je rukovodstvo uspostavilo adekvatne kriterijume za ocenu ostvarenosti ciljeva	11,1	44,4	44,4	0,0	0,0
Sarađivanje sa rukovodstvom na razvijanju odgovarajućih kriterijuma za ocenu upravljanja, upravljanja rizicima i ocenu kontrola	27,8	44,4	22,2	5,6	0,0
Određivanje odgovarajućih i dovoljnih resursa za ostvarenje ciljeva revizije, a na osnovu ocene prirode i složenosti svake revizije, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa.	22,2	33,3	38,9	5,6	0,0
Razvijanje i dokumentovanje radnih programa kojima se ostvaruju ciljevi revizije.	27,8	27,8	44,4	0,0	0,0
Identifikovanje dovoljnih, pouzdanih, relevantnih i korisnih informacija kako bi se ostvarili ciljevi revizije	27,8	22,2	44,4	5,6	0,0
Dokumentovanje relevantnih informacija kako bi se potkrepili rezultati i zaključci revizije	27,8	16,7	44,4	11,1	0,0

Za ovu grupu praksi, ispitanici su imali podjeljena mišljenja koliko im je potrebno daljeg usavršavanja. U svakom slučaju manji broj internih revizora je govorio da im je to potrebno u poređenju sa prethodnim aktivnostima. Za sve prakse izuzev Izrađivanje i dokumentovanje plana za svaku reviziju, uključujući

ciljeve te revizije, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa i Saradivanje sa rukovodstvom na razvijanju odgovarajućih kriterijuma za ocenu upravljanja, upravljanja rizicima i ocenu kontrola, između 40% i 50% internih revizora je tvrdilo da imaju malo ili nimalo potreba za daljim obukama. S druge strane, za ove dve prakse, kao i za sve druge, oko polovine ispitanika veruje da im je potrebno usavršavanje (kada se saberu odgovoro veoma i umereno potrebno usavršavanje).

Naredni set pitanja ticao usavršavanja u pogledu pripremanja revizorskih izveštaja sa zaključcima, preporukama i planovima aktivnosti i praćenje aktivnosti preduzetih na osnovu datih predloga i preporuka.

Tabela 36: Revizorski izveštaji, preporuke rukovodstvu i praćenje preduzetih aktivnosti (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Sastavljanje revizorskih izveštaja sa zaključcima, preporukama i planovima aktivnosti	27,8	22,2	27,8	22,2	0,0
Predlaganje novih kontrolnih aktivnosti rukovodstvu	27,8	38,9	27,8	5,6	0,0
Predlaganje ispravljanja ili promene postojećih kontrola u svrhu poboljšanja njihove efektivnosti	16,7	55,6	22,2	5,6	0,0
Predlaganje načina kojima se osigurava da se postojeće kontrole stalno i dosledno sprovode	16,7	50,0	33,3	0,0	0,0
Predlaganje smanjenja (prekida) suvišnih kontrola	16,7	50,0	33,3	0,0	0,0
Praćenje aktivnosti koje rukovodstvo preduzima na osnovu datih predloga i preporuka	29,4	41,2	23,5	5,9	5,6

Preko 50% odgovora ispitanika je na sve stavke u ovoj sekciji obuhvatalo odgovore o velikoj ili umerenoj potrebi za usavršavanjem. Ovo ukazuje na to da sve prakse koje su prikazane u Tabeli 36 treba da budu deo obrazovanja internih revizora i njihovog daljeg profesionalnog razvoja.

Prema odgovorima internih revizora, u dve prakse im je potrebno više usavršavanja nego za ostale (više od 70% ispitanika). Reč je o ove dve prakse: Predlaganje ispravljanja ili promene postojećih kontrola u

svrhu poboljšanja njihove efektivnosti i Praćenje aktivnosti koje rukovodstvo preduzima na osnovu datih predloga i preporuka.

Takođe, izražena je potreba za daljim usavršavanjem i za Predlaganje načina kojima se osigurava da se postojeće kontrole stalno i dosledno sprovode i Predlaganje smanjenja (prekida) suvišnih kontrola.

Kad je reč o kvalitativnim podacima za pripremanje revizorskih izveštaja, preporuka rukovodstvu i praćenje preduzetih aktivnosti, oni pokazuju da su pravila veoma jasna i da se ove aktivnosti redovno sprovode. Interni revizori su objasnili da je uspešno sprovođenje ovih praksi povezano sa autoritetom internih revizora i njihovim veštinama, a za šta je potrebno dodatno obučavanje.

Sledeći segment upitnika bavio se potrebama za usavršavanjem u različitim vrstama interne revizije: revizija usklađenosti, revizija uspešnosti, revizija informacionih tehnologija i revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije. Rezultati su prikazani u Tabeli 37.

Tabela 37: Različite vrste interne revizije (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Revizija usklađenosti (analiza i ocena usklađenosti poslovanja organizacije sa zakonima, propisima, internim aktima i odredbama ugovora)	31,3	18,8	31,3	18,8	5,9
Revizija uspešnosti (performansi) (analiza i ocena upotrebe i korišćenja resursa na ekonomičan, efikasan i efektivan način radi ostvarivanja ciljeva organizacije)	87,5	6,3	0,0	6,3	5,9
Revizija informacionih tehnologija (analiza i ocena postupaka, procedura i korišćenja elektronskih informacionih sistema koje se odnose na bezbednost, poverljivost, integritet i raspoloživost informacija i informacionih sistema)	76,5	17,6	5,9	0,0	5,6
Revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije	56,3	25,0	18,8	0,0	11,1
Finansijska revizija (analiza i ocena kontrola koje obezbeđuju tačnost i potpunost računovodstvenih podataka i finansijskih izveštaja)	43,8	31,3	18,8	6,3	5,9

Iako se većina ispitanika slaže da za sve vrste interne revizije imaju veliku ili umerenu potrebu za daljim stručnim usavršavanjem, za dva oblika interne revizije potrebe su mnogo veće. Za reviziju informacionih sistema i reviziju uspešnosti 90% ispitanika govori da im je veoma ili umereno potrebna unapređivanje znanja. Ispitanicima je, takođe, potrebna dodatna obuka i za reviziju programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije, kao i za finansijsku reviziju. Samo za reviziju usklađenosti značajan broj ispitanika (oko trećine) tvrdi da imaju malu potrebu za usavršavanjem ili je nemaju uopšte (Tabela 37).

Zanimljivo je da oko 11% internih revizora govori da revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije nije deo njihovog posla.

Kvalitativni deo istraživanja je potvrdio ove rezultate. Prvo, za reviziju usklađenosti i finansijsku reviziju potrebe za daljim usavršavanjem nisu velike, jer interni revizori već imaju iskustvo sa sprovođenjem ove dve revizije. Međutim, oni su bili jednoglasni u tome da im je potrebna dodatna obuke. Drugo, revizija uspešnosti i revizija informacionih sistema nikada nije sprovedena u organizacijama odakle dolaze ispitanici. Interni revizori nisu imali obuke za ove dve revizije i potreban im je značajan dalji profesionalni razvoja. Konačno, za reviziju programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije potreba za dodatnom obukom je takođe velika iako su sagovornici već vršili ovu vrste revizije ranije. Oni su takođe pominjali potrebu za kursevima engleskog jezika zato što je većina dokumentacije u ovoj vrsti revizije na tom jeziku.

Pošto je značajan deo posla internih revizora tradicionalno fokusiran na finansijsku reviziju, ona je dobila posebnu pažnju u ovom upitniku, a što se odrazilo i na broj praksi na koje su ispitanici davali odgovore. Rezultati su prikazani u Tabeli 38.

Tabela 38: Finansijska revizija (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ispitivanje da li su svi prihodi i rashodi adekvatno planirani, kontrolisani i nadgledani	20,0	53,3	13,3	13,3	11,8
Ispitivanje da li su budžeti utvrđeni u skladu sa strateškim planom organizacije i finansijskim prognozama	28,6	50,0	7,1	14,3	17,6
Ispitivanje da li je razvijen pogodan okvir za	28,6	50,0	21,4	0,0	17,6

kontrolu izvršenja budžeta					
Ispitivanje da li rukovodstvo dobija odgovarajuće izveštaje o izvršenju budžeta	21,4	50,0	21,4	7,1	17,6
Ispitivanje da li funkcioniše odgovarajući sistem izveštavanja kako bi se omogućilo rukovodstvu da efikasno prati finansijsku situaciju organizacije	28,6	42,9	21,4	7,1	17,6
Ispitivanje da li se svi novčani prihodi prikupljaju, adekvatno evidentiraju i da li se dobija odgovarajuća bankarska usluga (ili usluga Trezora)	21,4	50,0	14,3	14,3	17,6
Ispitivanje da li su evidentirane sve transakcije, sredstva i obaveze relevantne za period ispitivanja	21,4	28,6	42,9	7,1	17,6
Ispitivanje da li su evidentirane transakcije, sredstva i obaveze pravilno i tačno vrednovane ili izmerene	23,1	46,2	23,1	7,7	13,3
Ispitivanje da li su zabeležene transakcije, sredstva i obaveze pravilno klasifikovane i evidentirane u finansijskim evidencijama organizacije	21,4	50,0	21,4	7,1	12,5
Ispitivanje da li se sva sredstva čuvaju na siguran način i da li je pristup propisno autorizovan	28,6	35,7	21,4	14,3	12,5
Ispitivanje da li su evidentirana sredstva i obaveze u skladu sa propisima	21,4	50,0	14,3	14,3	12,5
Ispitivanje da li su sva likvidna finansijska sredstva efikasno iskorišćena	38,5	38,5	23,1	0,0	18,8
Ispitivanje aranžmana prihodovanja i dospelih nenaplaćenih potraživanja	15,4	53,8	23,1	7,7	18,8
Ispitivanje adekvatnosti kupovina i plaćanja koje sprovodi organizacija	14,3	78,6	7,1	0,0	17,6
Ispitivanje da li su sve robe i usluge koje je zahtevala organizacija dobijene, zavedene i efikasno plaćene	14,3	42,9	42,9	0,0	17,6
Ispitivanje adekvatnosti plaćanja zarada i drugih davanja za zaposlene	14,3	50,0	21,4	14,3	17,6
Ispitivanje da li su nenovčana sredstva pravilno zaštićena, popisana i da se delotvorno koriste	21,4	64,3	7,1	7,1	17,6
Ispitivanje procedure i postupaka javnih nabavki	14,3	50,0	28,6	7,1	17,6
Ispitivanje da li se kupovina dobara i usluga vrši ekonomično, efikasno i efektivno	28,6	64,3	7,1	0,0	17,6

Više od polovine ispitanika veruje da im je veoma ili umereno potrebno dodatno usavršavanje u svim izlistanim praksama finansijske revizije. Aktivnosti za koje je dodatno usavršavanje najviše potrebno je

Ispitivanje da li se kupovina dobara i usluga vrši ekonomično, efikasno i efektivno i Ispitivanje adekvatnosti kupovina i plaćanja koje sprovodi organizacija. Interni revizori veruju, takođe, da im je potrebno više veština kada je reč o Ispitivanju da li su nenovčana sredstva pravilno zaštićena, popisana i da se delotvorno koriste (Tabela 38).

S druge strane, više od jedne trećine ispitanika misli da im je malo ili nimalo dalje obuke potrebno za više praksi, a najveći postotak tako misli za Ispitivanje da li su evidentirane sve transakcije, sredstva i obaveze relevantne za period ispitivanja i Ispitivanje da li su sve robe i usluge koje je zahtevala organizacija dobijene, zavedene i efikasno plaćene (više od 40% ispitanika tvrdi da imaju samo malu potrebu za dodatnom obukom).

Interesantno je da između 11% i 18% internih revizora tvrdi da prakse koje su izlistane u Tabeli 38 nisu deo njihovog opisa posla.

Interni revizori su imali priliku da odgovaraju na pitanja o njihovim potrebama za usavršavanjem u reviziji upravljanja ljudskim resursima. Pitanja su se odnosila na različite elemente upravljanja ljudskim resursima od regrutovanja, obezbeđivanja obuka, praćenja i nagrađivanja učinka, itd.

Tabela 39: Revizija upravljanja ljudskim resursima (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Ispitivanje da li se upravljanje ljudskim resursima obavlja ekonomično, efikasno i efektivno	7,7	46,2	46,2	0,0	18,8
Ispitivanje da li su aktivnosti odeljenja za upravljanje ljudskim resursima adekvatno planirane i realizovane	15,4	30,8	53,8	0,0	18,8
Ispitivanje da li je novo zapošljavanje strateški planirano i sprovedeno na konkretan i transparentan način	21,4	28,6	50,0	0,0	12,5
Ispitivanje da li su analizirane potrebe za obukama i da li su odgovarajuće obuke obezbeđene i potom i vrednovane	15,4	30,8	53,8	0,0	18,8
Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za upravljanje, razvoj i komunikaciju sa zaposlenima u organizaciji.	14,3	42,9	42,9	0,0	12,5
Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za praćenje, unapređenje i nagrađivanje učinka zaposlenih	7,1	57,1	35,7	0,0	17,6

Odgovori ispitanika pokazuju da je za većinu praksi iz oblasti revizije upravljanja ljudskim resursima prijavljena mala potreba za daljim stručnim usavršavanjem. Ovo je, međutim, i sekcija u kojoj nije bilo nijedne prakse za koju je makar jedan ispitanik rekao da mu nimalo nije potrebno usavršavanje.

Konačno, kao i u prethodnim sekcijama, prisutno je između 12% i 18% onih koji veruju da ove aktivnosti nisu deo njihovog svakodnevnog posla.

Kvalitativni podaci su u skladu sa onim koji su prikupljeni putem upitnika. Sagovornici su uglavno iskazivali da imaju malo potreba za usavršavanjem, jer reviziju upravljanja ljudskim resursima redovno sprovode u svojim organizacijama.

Poslednji deo upitnika je bio posvećen potrebama za daljim profesionalnim razvojem u korišćenju različitih tehnika, metoda i alata za sprovođenje interne revizije. Za sve stavke u Tabeli 40 više od polovine ispitanike je tvrdilo da im je veoma ili umereno potrebno dalje usavršavanje.

Tabela 40: Metode i tehnike sprovođenja interne revizije (%)

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke?					
	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
Korišćenje različitih metoda uzorkovanja, uključujući slučajno i stratifikovano statističko uzorkovanje	28,6	35,7	35,7	0,0	17,6
Sprovođenje testova usaglašenosti	23,1	53,8	15,4	7,7	23,5
Sprovođenje suštinskih testova	30,8	46,2	23,1	0,0	23,5
Sprovođenje analitičkih pregleda (npr. testiranje finansijskih informacija poređenjem odnosa između podataka)	35,7	35,7	21,4	7,1	17,6
Sprovođenje inspekcije kroz različite tehnike (ponovno računanje, pregled dokumenata, praćenje knjigovodstvenih evidencija, fizički pregled i prebrojavanja, provera)	13,3	46,7	26,7	13,3	11,8
Korišćenje tehnika posmatranja i ispitivanja	13,3	46,7	33,3	6,7	11,8
Vođenje intervjua kao dela procesa ispitivanja	20,0	53,3	26,7	0,0	11,8

Podaci pokazuju da postoje četiri prakse za koje većina internih revizora tvrdi da im je potrebno usavršavanje: Sprovođenje testova usaglašenosti, Sprovođenje suštinskih testova Sprovođenje analitičkih pregleda i Vođenje intervjua kao dela procesa ispitivanja (više od 70% ispitanika). S druge

strane, nizak nivo potreba je prijavljen od više od jedne trećina ispitanih za korišćenje različitih metoda uzorkovanja, korišćenje tehnika posmatranja i ispitivanja, kao i za sprovođenje inspekcije kroz različite tehnike.

Za sprovođenje suštinskih testova i testova usklađenosti 23,5% ispitanika je tvrdilo da ove prakse nisu relevantne za njihovo radno mesto.

Kada je reč o podacima koji su prikupljeni tokom intervjua, oni pokazuju da interni revizori pozitivno gledaju na usavršavanje u ovoj oblasti. Oni već koriste sve gore pomenute metode i tehnike i imaju odgovarajuće priručnike, ali bi dodatna obuke bila više nego dobrodošla.

Stavovi prema svrsi, autoritetu i ulozi interne revizije

Jedan deo kvalitativne studije bio je posvećen stavovima prema svrsi, autoritetu i ulozi interne revizije u organizaciji. Sagovornici su bili pitani da daju svoj lični stav kao i pretpostavljeni stav kolega iz organizacije.

Ovde se mogu izvući tri glavna zaključka. Prvo, svi su se saglasili da su Zakon o budžetskom sistemu, Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru i povelja o internoj reviziji (koju razvija i usvaja svaka organizacija zasebno) tri glavna izvora osnovnih normi interne revizije. Oni definišu internu reviziju i postavljaju skup pravila za sprovođenje interne revizije. Većina sagovornika se slaže sa definicijama koji se nalaze u ovim dokumentima.

Dve definicije u Zakonu i Pravilniku su sledeće:

- Zakon o budžetskom sistemu (Službeni glasnik RS, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – ispr., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – state law, 103/2015 and 99/2016) definiše internu reviziju kao: “aktivnost koja pruža nezavisno objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost, sa svrhom da doprinese unapređenju poslovanja organizacije; pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve, tako što sistematično i disciplinovano procenjuje i vrednuje upravljanje rizicima, kontrole i upravljanje organizacijom”.
- Pravilnik o zajedničkim kriterijumima za organizovanje i standardima i metodološkim uputstvima za postupanje i izveštavanje interne revizije u javnom sektoru (Službeni glasnik RS, br. 99/11 i 106/2013) i konačno povelje interne revizije takođe definišu internu reviziju kao: “aktivnost koja pruža nezavisno objektivno uveravanje i savetodavna aktivnost, sa svrhom da doprinese unapređenju poslovanja korisnika javnih sredstava; pomaže korisniku javnih sredstava da ostvari svoje ciljeve, tako što sistematično i disciplinovano procenjuje i vrednuje upravljanje rizicima, kontrole i upravljanje korisnikom javnih sredstava”.

Svi sagovornici se takođe slažu da je glavna svrha interne revizije da oceni da li sistem u svakom organu državne uprave funkcioniše ispravno. Svaka interna revizija ocenjuje samo jedan deo sistema, ne ceo

sistem (to je razlog zašto imamo finansijsku reviziju, reviziju upravljanja ljudskim resursima itd). Interna revizija kao autonomna jedinica blisko saraduje sa rukovodiocem organa državne uprave i njemu podnosi svoj izveštaj direktno. S druge strane, ona pruže preporuke za unapređivanje rada državnog organa.

Kada je reč o tome kako internu reviziju opaža ostatak organizacije, interni revizori osećaju da su ostali uglavnom skeptični i sumnjičavi, čak i pre nego što su imali bilo kakav kontakt sa internom revizijom. Oni opažaju internu reviziju kao neku vrstu "policije" koja gleda samo u greške i ima mandate da kažnjava. Nakon prve interne revizije (i nakon što shvate da nema sankcija ukoliko ne prihvate njihove preporuke) zaposleni počnu da više saraduju i da se osećaju relaksiranije. Oni tada čak imaju tendenciju da traže savet kako da unaprede svoj rad i svoju organizacionu jedinicu. Takođe, sagovornici su primetili da mlađi državni službenici imaju tendenciju da budu kooperativniji sa internim revizorima i da čak traže savet unapred, dok stariji službenici su zatvoreniji i ne prihvataju savet ili preporuku u toj meri. Konačno, savet internih revizora je da ne treba samo državni službenici da budu više informisani o ulozi interne revizije, već i rukovodioci jedinica i samog državnog organa.

ZAKLJUČCI

Finansijsko upravljanje i kontrola

Rezultati pokazuju da su **rukovodioci** više angažovani u upravljanju ljudskim resursima, a kada, međutim, dođemo do praksi koje su bliže povezane sa kontrolnim okruženjem ili upravljanjem rizicima, kontrolnim aktivnostima i praćenjem i ocenjivanjem sistema prisutna je tendencija da su rukovodioci manje uključeni ili da često određene prakse ne vide kao relevantne za njihovo radno mesto.

U vezi sa percepcijom potreba za profesionalnim razvojem, za većinu praksi je oko 50% rukovodilaca (od onih koji vide ove prakse kao relevantne za njihovo radno mesto) izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje kako bi ih uspešnije realizovali. Najveće potrebe za stručnim usavršavanjem rukovodioci imaju u oblastima: 1) upravljanje ljudskim resursima (Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka i Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka) 2) regulisanje kontrolnog okruženja (Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla i Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija) 3) sistem informisanja i komunikacije (Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole i Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata) 4) upravljanje rizicima (Identifikovanje rizika po reputaciju; Razvijanje strategije upravljanja rizikom i Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće) 5) kontrolne aktivnosti (Vršenje korektivnih kontrola; Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijama; Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe). Preko 55% ispitanika je izvestilo da im je veoma ili umereno potreban dalji profesionalni razvoj i za sledeće prakse: Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti).

Rezultati pokazuju da su **rukovodioci jedinica za finansije** za veliki broj praksi u oblasti kontrolno okruženje i informisanje i komunikacija ustvrdili da se u njima angažuju u velikoj meri. Postoji značajna razlika između oblasti upravljanja rizicima i kontrolnih aktivnosti prema tome koliko su rukovodioci jedinica za finansije uključeni u njih - oni su češće izražavali da su uključeni u kontrolne aktivnosti u većoj meri (raspon od 39% do 67%). Kod upravljanja rizicima samo su za procese identifikovanja rizika (finansijskih, operativnih i reputacionih) veći postoci ispitanika iskazivali da su uključeni u ove prakse u većoj meri (od 35% za reputacione do 58% za finansijske rizike).

Rukovodioci jedinica za finansije su izvestili da imaju snažnu potrebu za profesionalnim razvojem u svim praksama KOSO okvira. U oblasti kontrolnog okruženja rezultati pokazuju da, kada se posmatraju sve prakse, 45% do 76% njih je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje (od onih koji vide da su ove prakse relevantne za njihovo radno mesto). U oblastima upravljanje rizicima i kontrolne aktivnosti najmanji broj ispitanika je kazao da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje za

Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima (46%), a najveći za Identifikovanje finansijskih rizika (79%). Za većinu praksi između 60% i 70% ispitanika je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno stručno usavršavanje.

Intervjui koji su sprovedeni sa rukovodiocima (jedinica za finansije i ostalih organizacionih jedinica) ukazali su na to da puna svest o svrsi i značaju finansijskog upravljanja i kontrole nije široko rasprostranjena u državnoj upravi, mada jeste kod intervjuisanih državnih službenika. Po njihovom mišljenju, ono se formalno razume - retko je viđeno kao bazični pristup u radu države uprave, već više kao nešto što treba da zadovolji spoljne zahteve. Drugim rečima, u organima državne uprave jesu utvrđene mape poslovnih procesa i izdate nove instrukcije, jesu identifikovani rizici, kreirane strategije za upravljanje rizicima itd, ali to nije imalo snažan uticaj na svakodnevni rad zaposlenih u ovim organima. Ipak, čak i tamo gde ovo jeste slučaj, samo proces kreiranja temelja finansijskog menadžmenta i kontrole imao je pozitivan uticaj. Štaviše, opšta percepcija iskusnijih državnih službenika je da kontrolno okruženje u državnoj upravi zasigurno bolje nego što je to ranije bilo (npr. pre 10 godina) i to zahvaljujući brojnim različitim reformskim procesima u državnoj upravi. Rukovodioci jedinica za finansije su takođe primetili da se finansijsko upravljanje i kontrola često vide kao 'stvar odeljenja za finansije'. Neki od njih čak smatraju da je nesrećna okolnost to što naziv počinje terminom 'finansijsko', što navodi druge državne službenike da veruju da to ima veze samo sa finansijama i da je to stoga stvar stručnjaka za finansije. Intervjuisani službenici su takođe istakli značaj kvaliteta komunikacije u organizaciji i da je to često pitanje koje zavređuje značajno unapređivanje. U tom smislu je istaknuta ključna uloga najviših rukovodioca. U prvi plan je, štaviše, istaknuto da upravo oni treba da budu veoma dobro obučeni za finansijsko upravljanje i kontrolu, jer su oni ti koji uspostavljaju ton u organizaciji i treba da se angažuju da se ono široko prihvati kao pristup. Čini se da se ovo ne događa često i ako se tome doda fluktuacija rukovodstva, dolazi se do zaključka da je obuka najviših rukovodioca od centralnog značaja. Konačno, pored potrebe za podizanjem svesti o finansijskom upravljanju i kontroli u celokupnoj državnoj upravi, intervjuisani službenici su naglasili potrebu za dodatnim obukama i podršci u razvijanju znanja i veština za uspostavljanje osnovnih elemenata finansijskog upravljanja i kontrole - posebno kada je reč o upravljanju rizicima i kontrolnim aktivnostima.

Programsko budžetiranje

Programsko budžetiranje je, takođe, tema o kojoj su bili pitani rukovodioci i jedinica za finansije i ostalih organizacionih jedinica, ali i drugi zaposleni u jedinicama za finansije. Rezultati ukazuju na to da veliki postotak **rukovodioca ostalih organizacionih jedinica** ne vidi programsko budžetiranje kao relevantno za njihovo radno mesto. Ovo važi za različite aspekte programskog budžetiranja: uspostavljanje programske strukture, programa, programskih aktivnosti i projekata i utvrđivanje njihovih ciljeva, utvrđivanje različitih indikatora, monitoring, analizu i izveštavanje o rezultatima. Kada je reč o potrebama za stručnim usavršavanjem u ovim praksama programskog budžetiranja, od 33% do 52% rukovodilaca koji ove prakse vide kao relevantne za svoj posao, je izvestilo da im je veoma ili umereno potrebno dodatno usavršavanje. Drugim rečima, rukovodioci češće opažaju da im je malo ili nimalo potrebno dalje usavršavanje. Preko 50% su imale sledeće prakse: Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri; Definisane pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga i Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka. Za prakse koje su u

većoj meri povezane sa finansijskim aspektima (ispitivanje potrošnje, planiranje troškova, utvrđivanje direktnih i indirektnih troškova) u proseku jedna trećina rukovodilaca (od onih koji opažaju ove prakse kao relevantne za njihov posao) kaže da im je veoma ili umereno potrebno dalje.

Rezultati za **zaposlene u jedinicama za finansije** u oblasti programskog budžetiranja su umnogome drugačiji od onih koji su dobijeni za rukovodiocima ostalih organizacionih jedinica. Najveća razlika se može videti u postocima ispitanika koji su izvestili da oni sprovode ove prakse u velikoj meri (značajno prisutnije kod zaposlenih u jedinicama za finansije). Ipak i ovde nalazi sugerišu da postoji značajan broj percepcija da prakse programskog budžetiranja nisu relevantne za radno mesto ispitanika.

S druge strane, najmanje 40% zaposlenih u jedinicama za finansije (koji vide ove prakse kao relevantne za njihov posao) je izjavilo da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje za sve prakse programskog budžetiranja. Najizraženije su bile potrebe za usavršavanjem u sledećim praksama: Razvijanje programske strukture; Postavljanje ciljeva programa; Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta; Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima; Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri; Definisane pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga; Definisane pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga i Definisane pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa.

Intervjui sa rukovodiocima jedinica za finansije i drugih organizacionih jedinica su pokazali da oni poseduju veliko znanje o programskom budžetiranju i da ga veoma podržavaju. Za njih je ono veoma instrumentalno za povećanje transparentnosti i efikasnosti državne uprave. Međutim, to je još uvek realtivno novo pristup i postoji niz izazova za njegovu implementaciju. Prvo, tu je pitanje utvrđivanja programske structure i opšith i specifičnih ciljeva. Ponekad nema aktuelnih sektorskih ili međusektorskih strategija u kojima su opšti ciljevi eksplicirani. Ukoliko postoje, ostaje pitanje utvrđivanja specifičnih ciljeva. Čini se, međutim, da je još i veći izazov kreiranje adekvatnih indikatora koji bi se koristili za praćenje i vrednovanje napretka, posebno kada je reč o indikatorima učinka. Oni treba da budu relevantni, merljivi, dostupni itd., što nije uvek lako izbrati. Blisko ovome je nova kultura praćenja i evaluacije koju donosi programsko budžetiranje - izveštavanje o učincima sa finansijskim elementima je novina u sistemu i izvor briga. Još jedan izazov koji su istakli intervjuisani službenici je to što programsko budžetiranje traži mnogo preciznije planiranje nego ranije linijsko budžetiranje. Dozvoljeno je manje 'improvizacija' i ono nalaže rukovodiocima da tačno znaju ne samo šta žele da postignu, već i kako i da imaju detaljan plan za to. Dalje, programsko budžetiranje zahteva bolju koordinaciju i komunikaciju između jedinica za finansije i drugih sektora unutar organizacije, nego što je to tradicionalno slučaj. Svi ovi izazovi iziskuju dodatno i ekstenzivno stručno usavršavanje državnih službenika ukoliko se želi da programsko budžetiranje postane delotvorno sredstvo za reformu državne uprave.

Implementacija budžeta i računovodstvo

Ispitanici (zaposleni u jedinicama za finansije) su očekivano često odgovarali da su uključeni u sve prakse implementacije budžeta, i to često u velikoj meri. Ipak, za svaku od ovih praksi bio je određen broj ispitanika koji su izveštavali da se oni ne angažuju u njima ili one nisu relevantne za njihovo radno mesto

- što je očekivana posledica podele poslova unutar jedinica za finansije (npr. na planiranje budžeta, izvršenje, računovodstvo i izveštavanje).

Kada je reč o opaženim potrebama za usavršavanjem u ovim praksama, od 24% do 55% ispitanika je odgovorilo da im je usavršavanje veoma ili umereno potrebno. Među praksama za koje su potrebe za usavršavanjem najčešće pominjane su: Pripremanje planova za izvršenje budžeta; Pripremanje predloga srednjoročnog i finansijskog plana; Pripremanje predloga za utvrđivanje prioriternih oblasti finansiranja za budžetsku i naredne dve fiskalne godine; Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta i Rad u aplikaciji informacionog sistema za izvršenje budžeta (FMIS) koji vodi Trezor; Sastavljanje periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja i Pripremanje izveštaja o novčanim tokovima.

Kada je reč o upravljačkom računovodstvu - onim računovodstvenim praksama koje su dominantno analitičke prirode i imaju za cilj informisanje menadžmenta organizacije - u najvećem broju slučajeva, osoblje jedinica za finansije je odgovaralo da ove prakse nisu važan segment njihovog posla, odnosno da nisu uključeni u njihovo sprovođenje ili da čak nisu ni relevantne za njihovo radno mesto. Potrebe za stručnim usavršavanjem u ovom polju su manje izražene nego kod prethodnih setova praksi - za sve prakse učestalost iskaza o velikim/umerenim potrebama se kretala između 20% i 53%. Najveća potreba je iskazana za praksu: Sprovođenje analize troškova i dobiti i analize troškovne efikasnosti.

Značajan broj ispitanika je ustvrdio da implementacione procedure finansijskog upravljanja fondovima Evropske Unije i sredstvima kofinansiranja nisu relevantne za njihovo radno mesto (od 40% do 45%) ili da nisu uključeni u njihovu realizaciju (28% do 40%). Ovo signalizira da jedinice za finansije ne učestvuju u značajnoj meri u implementaciji finansijskog upravljanja sredstvima EU i kofinansiranja. Kada je reč i stručnom usavršavanju, između 40 i 45% ispitanika (od onih koji vide ove prakse kao relevantne za njihov posao) izveštava o velikim ili umerenim potrebama za usavršavanjem u svakoj od popisanih praksi.

Intervjui sa rukovodiocima jedinica za finansije ukazuju na nekoliko zaključaka. Prvo, izvršenje budžeta je relativno rutinska aktivnost i nije naglašena kao oblast u kojoj je potrebno dalje usavršavanje. Drugo, sistem u ovom trenutku traži da se primenjuju dve vrste računovodstva - zvanično i u skladu sa zakonima organi državne uprave su u obavezi da primenjuju gotovinsku osnovu. S druge strane, zahtev Državne revizorske agencije je da se primenjuje obračunska osnova za računovodstvo. Intervjuisani službenici su stava da ova dva zahteva treba pomiriti i svecni su da je opšta reformska orijentacija ka obračunskoj osnovi. U tom kontekstu, oni su uvereni da ova promena treba da bude praćena dodatnim obukama njihovog osoblja. Treći zaključak iz ovih intervjuja je da je upravljačko računovodstvo retko prisutno u državnoj upravi. Ovo je delom usled manjka svesti o njegovom značaju a delom zbog slabije razvijenih analitičkih veština u jedinicama za finansije. U ovom smislu potrebna je i bolja komunikacija između jedinica za finansije i drugih sektora i najvišeg rukovodstva. Svi ovi izazovi mogu da se vide kao pozivi za dalje stručno usavršavanje. Na kraju, zaključak koji je usledio iz ovih intervjuja je da je uloga jedinica za finansije u finansijskom upravljanju EU projektnim fondovima veoma ograničena. One obično imaju sasvim tehničku ulogu, a svo planiranje i donošenje odluka je locirano u specifičnim sektorima date organizacije ili centralno u Ministarstvu finansija.

Upravljanje javnim politikama

Pitanja o upravljanju javnim politikama postavljena su samo rukovodiocima. Rezultati pokazuju da nije tako veliki broj rukovodioca koji se angažuju u velikoj meri u upravljanje javnim politikama (analiziranje problema, definisanje ciljeva politike i indikatora učinka, okvira za monitoring i evaluaciju i sprovođenje ex-ante analize uticaja politika, itd.) Ima i nekoliko praksi u ovom domenu za koje su postoci za odgovore *Ne* (ne uzimam učešće u ovoj praksi) i *Ovo nije relevantno za moje radno mesto* relativno veliki.

Kada razmišljaju o svojim potrebama za stručnim usavršavanjem, za šest praksi je preko 50% ispitanika reklo da imaju veliku ili umerenu potrebu: Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza u odgovarajućoj oblasti; Analiziranje pravnog okvira u datoj oblasti; Sprovođenje komparativne analize sličnih problema/rešenja u drugim zemljama; Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza; Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa i Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika. Takođe za prakse koje se odnose na procese utvrđivanja ciljeva novih politika, indikatora učinka i sredstava i metoda praćenja i evaluacije malo više od polovine ispitanika je odgovorilo da im je veoma ili umereno potrebno usavršavanje. S druge strane, nešto manje ispitanika je izvestilo da ima velike ili umerene potrebe za usavršavanjem u oblasti ex-ante analiza uticaja politika.

Intervjui sa višim rukovodiocima ukazuju na nekoliko izazova za efektivno upravljanje politikama. Prvo, investiranje u kapacitete državne uprave za efektivno upravljanje javnim politikama nije sistematski podržano - organizacije obično nemaju strateške jedinice, nema radnih mesta analitičara javnih politika, niti je analiza politika deo opisa poslova drugih radnih mesta. Drugim rečima nema formalnih zahteva ili očekivanja od državnih službenika da se angažuju u ovako važnim zadacima. U tom smislu u organizacijama nema osećaja vlasništva nad analizom i razvojem politika. Ono je dodatno ugroženo čestim delegiranjem ovih poslova trećim stranama - analitičke zadatke ove vrste često sprovode eksterni konsultanti ili se sprovode kroz različite projekte ili putem brojnih ad hoc radnih grupa. To znači da nema doslednog investiranja u takve kapacitete državnih službenika niti nekih dodatnih podsticaja. Ako tome dodamo teret svakodnevnih obaveza, nije teško shvatiti zašto državni službenici nisu angažovani u analizi javnih politika u nekoj značajnijoj meri. Kada je reč o potencijalnim oblastima stručnog usavršavanja, naglasak je stavljen na različite analitičke veštine koje spadaju u domen analize politika i upravljanja projektima. Analiza intervjuja je takođe pokazala da među najvažnijim izazovima u upravljanju javnim politikama jesu oni koji su povezani sa implementacijom politika i njihovim praćenjem.

Interna revizija

Upitnik koji se bavio internom revizijom popunjavali su samo interni revizori zaposleni u državnoj upravi. Za razliku od drugih, ovaj upitnik je pitao samo za percepciju potreba za stručnim usavršavanjem u različitim praksama interne revizije.

Rezultati istraživanja pokazuju da interni revizori, u proseku, češće od drugih ispitanika iskazuju potrebe za daljim stručnim usavršavanjem. Samo kao izuzetak se može naći neki aspekt interne revizije za koju manje od polovine revizora smatra da im je potrebno dodatno usavršavanje – po pravilu ovi postoci su znatno viši. Po pravilu, ovi postoci su značajno viši. Interni revizori su posebno često isticali potrebu za stručnim usavršavanjem u oblastima ocenjivanja izloženosti rizicima, ocenjivanja da li su relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, revizije uspešnosti, revizije informacionog sistema i ispitivanja da li se kupovina dobara i usluga vrši ekonomično, efikasno i efektivno - za sve ove prakse preko 90% revizora je izvestilo velike ili umerene potrebe za daljim usavršavanjem. Ovakve potrebe za usavršavanjem je prijavilo za reviziju programa i projekata finansiranih od strane Evropske Unije 81% revizora.

Intervjui su u velikoj meri potvrdili nalaze o tome gde dalji profesionalni razvoj treba da bude usmeren. Kada je reč o tome kako internu reviziju opaža ostatak organizacije, interni revizori osećaju da su ostali uglavnom skeptični i sumnjičavi, čak i pre nego što su imali bilo kakav kontakt sa internom revizijom. Oni opažaju internu reviziju kao neku vrstu “policije” koja gleda samo u greške i ima mandate da kažnjava. Nakon prve interne revizije (i nakon što shvate da nema sankcija ukoliko ne prihvate njihove preporuke) zaposleni počnu da više sarađuju i da se osećaju relaksiranije. Oni tada čak imaju tendenciju da traže savet kako da unaprede svoj rad i svoju organizacionu jedinicu. Ovo poziva na podizanje svesti drugih državnih službenika o značaju i dobitima koje interna revizija može da pruži za njihov rad i učinak.

REFERENCE

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013). Internal Control — Integrated Framework. Internal Control — Integrated Framework. Executive Summary. Retrieved from https://na.theiia.org/standards-guidance/topics/Documents/Executive_Summary.pdf

Cvejić, G., Živojinović, Z., Stanojević, Lj., & Jovičić, V. (2015). *Public sector internal financial control*. Belgrade: Ministry of Finance of the Republic of Serbia

European Commission (2015a). *Staff working document. ALBANIA REPORT 2015 - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – EU Enlargement Strategy*. Brussels, 10.11.2015 SWD(2015) 213 final

European Commission (2015b). *Staff working document. SERBIA REPORT 2015 - Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – EU Enlargement Strategy*. Brussels, 10.11.2015 SWD(2015) 211 final

INTOSAI (n.d.). Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector. Retrieved from http://psc-intosai.org/data/files/9A/87/E1/E2/1E927510C0EA0E65CA5818A8/INTOSAI-GOV-9100_e.pdf

Relevant Internal Audit Standard Setters (2012). Public Sector Internal Audit Standards. Applying the IIA International Standards to the UK Public Sector. Retrived from https://www.iaa.org.uk/media/110148/public_sector_internal_audit_standards.pdf

Republika e Shqipërisë. Ligj për menaxhimin financiar dhe kontrollin [Law on the financial management and control]. No 10296 dated 8/7/2010 Amended by the Law No. 110/2015, date 15.10.2015

Republika Srbija, Ministarstvo finansija (2016). *Uputstvo za izradu programskog budžeta*. Retrived from <http://www.mfin.gov.rs/UserFiles/File/budzetski%20korisnici/2017/Uputstvo%20za%20pripremu%20programskog%20budzeta.pdf>

Republika Srbija. Zakon o budžetskom sistemu [Budget System Law], *Službeni glasnik RS*, br. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011

Republika Srbija, Ministarstvo finansija. Pravilnik o zajedničkim kriterijumima i standardima za uspostavljanje, funkcionisanje i izveštavanje o sistemu finansijskog upravljanja i kontrole u javnom sektoru [Rulebook on joint criteria and standards for establishing, functioning and reporting of the system of financial management and control in the public sector], *Službeni glasnik RS*, br. 99/2011, 106/2013

The Institute of Internal Auditors (2016). International standards for the professional practice of internal auditing (standards). Retrieved from <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017.pdf>

Upitnik za rukovodioce

FINAC

Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola - razvoj kapaciteta u državnoj upravi

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Državni službenik na položaju
- b. Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu (uključujući i radna mesta rukovodilaca užih radnih jedinica)

A5. Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8. Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili??

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja??

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III PROFESIONALNI ZADACI I POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima 1) da li realizujete određene zadatke u okviru svojih radnih aktivnosti (bilo da to radite sami, u timu ili grupi ili kao deo širih organizacionih procesa) i 2) u kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste ove zadatke realizovali uspešnije. Prilikom odgovaranja, molimo Vas da imate u vidu opseg zadataka za koje ste prvenstveno nadležni kao državni službenik na položaju ili kao državni službenik na izvršilačkom radnom mestu.

Popisani zadaci treba da se razumeju kao sistematski realizovane aktivnosti koje ostavljaju revizorski trag (a ne kao spontane, neformalne aktivnosti).

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)	U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Sistematsko analiziranje problema u datoj oblasti, uključujući ispitivanje uzročno-posledičnih veza	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C2	Analiziranje delotvornosti postojećih javnih politika u datoj oblasti, odnosno mera kojima se one sprovode	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C3	Analiziranje pravnog okvira u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C4	Analiziranje uticaja preuzetih obaveza u okviru procesa pristupanja Evropskoj Uniji i drugih međunarodnih obaveza u odgovarajućoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C5	Analiziranje ključnih elemenata politike i povezanih rizika na osnovu činjenica i informacija u postojećim studijama, analizama i izveštajima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C6	Korišćenje statističkih podataka i analiza u cilju ocene ključnih elemenata politike i povezanih rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C7	Sprovođenje komparativne analize sličnih problema/rešenja u drugim zemljama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C8	Korišćenje različitih analitičkih tehnika kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza i slično, prilikom definisanja ključnih tema politike u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C9	Identifikovanje ključnih zainteresovanih strana i sprovođenje analize zainteresovanih strana (analiziranje potreba, interesa i kapaciteta)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C10	Identifikovanje pretpostavki / eksternih faktora koji imaju potencijal da utiču (ili čak odrede) uspeh projekta, a nalaze se van direktne kontrole državnih organa	1	2	3	4	1	2	3	4	5

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C11	Postavljanje ciljeva koji se žele postići merama sprovođenja politike u datoj oblasti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C12	Definisanje pokazatelja učinka na osnovu kojih se meri efikasnost i efektivnost sprovođenja javnih politika, odnosno prati ostvarenje postavljenih ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C13	Definisanje pokazatelja učinka na nivou pokazatelja efekata, ishoda i rezultata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C14	Određivanje početne vrednosti i ciljne vrednosti, kao i izvora provere ostvarenih vrednosti u okviru pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C15	Postavljanje okvira za praćenje i vrednovanje sprovođenja javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5

C16	Određivanje načina ocene postignutih rezultata, odnosno efikasnosti sprovođenja dokumenta javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C17	Analiziranje uticaja drugih javnih politika i relevantnih propisa na datu oblast	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C18	Procenjivanje nove politike u odnosu na razvojnu politiku i prioritete i tekuće razvojne aktivnosti u zemlji	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C19	Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera javnih politika, odnosno propisa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C20	Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na ekonomiju uopšte i pojedine grane privrede	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C21	Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na različite kategorije stanovništva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C22	Analiziranje značajnih direktnih i indirektnih efekata opcija javne politike na osetljive grupe (pre svega siromašne, osobe sa invaliditetom, određene nacionalne manjine i slično)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C23	Analiziranje efekata razmatranih opcija javne politike na životnu sredinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5

RAZVIJANJE, IMPLEMENTACIJA I VREDNOVANJE JAVNE POLITIKE – TREĆI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C24	Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C25	Sprovođenje osnovne procene institucionalnih kapaciteta za sprovođenje javne politike (kapacitet da se pruže usluge ili upravlja promenama)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C26	Analiziranje pravnih, organizacionih, upravljačkih i institucionalnih aspekata efekata razmatranih opcija javne politike	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C27	Identifikovanje različitih opcija javne politike kao mogućih mera za postizanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C28	Poređenje prednosti i nedostataka analiziranih opcija, kako bi se utvrdilo koja je najefikasnija za postizanje utvrđenih ciljeva, odnosno koja ima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

	najmanje nedostatke									
C29	Razmatranje „optimističnog” i “pesimističnog” scenarija efekata date opcije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C30	Korišćenje kvantitativnih tehnika kao što su analiza troškova i dobiti i analiza troškovne efikasnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C31	konsultacija sa relevantnim organima državne i javne uprave, organizacijama civilnog društva i naučno – istraživačkim organizacijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C32	Praćenje realizacije postavljenih ciljeva preko definisanih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C33	Pripremanje projektnog zadatka za različite faze razvijanja, sprovođenja i vrednovanja javnih politika	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		<p>Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)</p>	<p>U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?</p>

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D1	Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D2	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D3	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D4	Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D5	Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D6	Raspodeljivanje dužnosti među zaposlenima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D7	Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D8	Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D9	Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D10	Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D11	Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D12	Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D13	Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D14	Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D15	Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D16	Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D17	Razvijanje strategije upravljanja rizikom	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D18	Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D19	Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D20	Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D21	Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D22	Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D23	Proveravanje da li se nivo rizika menja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D24	Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D25	Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D26	Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D27	Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D28	Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D29	Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijam	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D30	Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D31	Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D32	Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D33	Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D34	Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E1	Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E2	Utvrđivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E3	Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E4	Utvrđivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E5	Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E6	Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E7	Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E8	Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E9	Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, uvremenjeni)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E10	Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E11	Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E12	Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E13	Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E14	Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E15	Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E16	Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E17	Utvrdjivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E18	Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E19	Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E20	Utvrdjivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E21	Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E22	Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E23	Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E24	Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E25	Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E26	Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E27	Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E28	Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

F1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Finansijsko upravljanje i kontrola
- c. Programsko budžetiranje
- d. Druge teme iz oblasti javne uprave.

F1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

F2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

F3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

F4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

F5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

F6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog
- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

F6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

F19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

F20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!

Upitnik za rukovodioce / osoblje zaposleno u jedinicama za finansije

FINAC

Financial management, accounting and controlling in public administration

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

*Primedba: Na pitanja koja su obeležena znakom * odgovarali su samo rukovodioci jedinica za finansije*

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Državni službenik na položaju
- b. Državni službenik na izvršilačkom radnom mestu (uključujući i radna mesta rukovodilaca užih radnih jedinica)

A5*. Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8*. Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili?

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja?

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III PROFESIONALNI ZADACI I POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima 1) da li realizujete određene zadatke u okviru svojih radnih aktivnosti (bilo da to radite sami, u timu ili grupi ili kao deo širih organizacionih procesa) i 2) u kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste ove zadatke realizovali uspešnije. Prilikom odgovaranja, molimo Vas da imate u vidu opseg zadataka za koje ste prvenstveno nadležni kao državni službenik na položaju ili kao državni službenik na izvršilačkom radnom mestu.

Popisani zadaci treba da se razumeju kao sistematski realizovane aktivnosti koje ostavljaju revizorski trag (a ne kao spontane, neformalne aktivnosti).

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – PRVI DEO*

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)	Deo (B)
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)	U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?

		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Obezbeđivanje da svi zaposleni budu upoznati sa kodeksom ponašanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C2	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama, njihovog napredovanja i učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C3	Analiziranje potreba zaposlenih za obukama iz finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C4	Superviziranje rada zaposlenih i pružanje podrške u obavljanju ključnih zadataka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C5	Upoznavanje zaposlenih sa dugoročnim i kratkoročnim ciljevima organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C6	Raspedeljivanje dužnosti među zaposlenima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C7	Pripremanje detaljnih opisa poslovnih procesa, uključujući i tok dokumentacije, korake u donošenju odluka, rokove za završetak posla	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C8	Uspostavljanje jasnih politika u pisanoj formi u vezi sa ovlašćenjima i odobranjima određenih aktivnosti i transakcija	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C9	Obezbeđivanje da isto lice ne obavlja dve ili više sledećih dužnosti: predlaže, odobrava, izvršava i evidentira poslovne promene	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C10	Utvrđivanje jasnih linija izveštavanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C11	Dokumentovanje svih transakcija i poslova i obezbeđenje revizorskog traga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C12	Razvijanje sistema informisanja koji zaposlenima pruža jasne i precizne naloge i uputstva o njihovima ulogama i odgovornostima u pogledu finansijskog upravljanja i kontrole	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C13	Korišćenje sistema toka dokumentacije koji uključuje pravila evidentiranja, pripreme, toka, upotrebe i arhiviranja dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5

FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA – DRUGI DEO*

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovodite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C14	Identifikovanje finansijskih rizika - događaja koji imaju direktan finansijski uticaj i mogu voditi povećanju troškova	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C15	Identifikovanje operativnih rizika - događaja ili radnji koje mogu prekinuti pružanje usluga ili rezultirati odstupanjima od ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C16	Identifikovanje rizika po reputaciju - događaja ili radnji koje mogu ugroziti ugled organizacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C17	Razvijanje strategije upravljanja rizikom	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C18	Procenjivanje rizika u pogledu njihovog uticaja i verovatnoće	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C19	Korišćenje tehnike Matrica izloženosti rizicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C20	Razvijanje i upotpunjavanje registra rizika – jednostavnog rezimea rizika, posledica, odgovornih strana i preduzetih aktivnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

C21	Korišćenje formulara za upravljanje rizikom – radnog dokumenta koji sadrži više detalja koji se odnose na inherentni i rezidualni rizik, kao i na kontrolne aktivnosti i planiranje u slučaju nepredviđenih okolnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C22	Planiranje za slučaj nepredviđenih situacija – planiranje aktivnosti koje će se preduzeti u slučaju pojave nekog rizika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C23	Proveravanje da li se nivo rizika menja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C24	Obezbeđivanje postojanja i efikasnog funkcionisanja kontrola koje treba da minimiziraju rizik	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C25	Vršenje preventivnih kontrola – kontrola koje sprečavaju pojavu neefikasnosti, grešaka, odnosno nepravilnosti.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C26	Vršenje detekcionih kontrola - kontrola koje detektuju i ispravljaju greške, neefikasnosti i nepravilnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C27	Vršenje direktivnih kontrola – kontrola koje podstiču radnje i događaje neophodne za ostvarivanje ciljeva	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C28	Vršenje korektivnih kontrola – kontrola koje ispravljaju uočene greške	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C29	Obezbeđivanje postojanja i primene procedura za pristupanje podacima i evidencijam	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C30	Obezbeđivanje čuvanja i zaštite sredstava i informacija od gubitaka, krađe, neovlašćenog korišćenja i pogrešne upotrebe	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C31	Obezbeđivanje da se finansijske i druge informacije potrebne za finansijsko izveštavanje čuvaju u formi koju propisuje zakon o budžetu i drugi propisi	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C32	Praćenje adekvatnosti kontrolnih aktivnosti tako da one obezbede razumno uveravanje da će organizacija ostvariti svoje ciljeve	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C33	Uspostavljanje i primena sistema izveštavanja (uključujući nivoe i rokove za izveštavanje, vrste izveštaja koji se predaju rukovodiocima i načinu izveštavanja u slučaju uočenih grešaka, nepravilnosti, zloupotrebe sredstava ili informacija, prevare ili ilegalne aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
C34	Izveštavanje o upravljanju rizicima i internoj kontroli u organizaciji	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D1	Razvijanje programske strukture koju čine tri programske kategorije: program, programska aktivnost i projekat - kojima se grupišu rashodi i izdaci.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D2	Utvrđivanje različitih programskih aktivnosti koje doprinose dostizanju ciljeva programa.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D3	Razvijanje različitih vremenski ograničenih poslovnih poduhvata - projekata - koji doprinose dostizanju ciljeva programa kome projekat pripada	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D4	Utvrđivanje svrhe programa, programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D5	Definisanje osnova programa, programskih aktivnosti i projekata (informacije o pravnim osnovama, srednjoročnim planovima i/ili strategijama na osnovu kojih su utvrđeni ciljevi programa)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D6	Opisivanje programa, programske aktivnosti i projekta (uključuje pojašnjavanje ključnih aktivnosti koje treba preduzeti i usluga koje treba pružiti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D7	Postavljanje ciljeva programa (specifičnih društvenih ili ekonomskih efekata koji se žele ostvariti u srednjem roku od 3 do 5 godina sprovođenjem mera u okviru programa).	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D8	Postavljanje ciljeva programske aktivnosti ili projekta (mogu se odnositi na ishode ili na neposredne izlazne rezultate)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D9	Utvrđivanje ciljeva programa vodeći se SMART kriterijumima (specifični, merljivi, dostižni, relevantni, uvremenjeni)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D10	Analiziranje kako postizanje ciljeva može najadekvatnije i najpraktičnije da se meri	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D11	Definisanje pokazatelja učinka koji obezbeđuju informacije o efektivnosti i efikasnosti programa, programskih aktivnosti i projekata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D12	Definisanje pokazatelja koji mere kvantitet ili količinu pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D13	Definisanje pokazatelja koji mere kvalitet pruženih usluga	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D14	Definisanje pokazatelja efikasnosti koji mere postizanje željenog ishoda uz optimalan utrošak resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D15	Korišćenje logičke matrice kao sredstva za upravljanje programima/projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5

PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
D16	Ispitivanje neefikasnog trošenja, kao i oblasti u kojima se ne postižu adekvatni rezultati i kojima je potrebno više resursa	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D17	Utvrđivanje prioriternih rashoda i izdataka za predstojeće programske aktivnosti ili projekte	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D18	Planiranje troškova tekuće programske aktivnosti ili projekta za narednu godinu	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D19	Uključivanje fondova pretpristupne pomoći EU u programski budžet	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D20	Utvrđivanje jedinične cene koštanja proizvoda / usluge koja se pruža kroz programsku aktivnost ili projekat	1	2	3	4	1	2	3	4	5

D21	Utvrđivanje direktnih troškova - troškova koji se koriste isključivo za sprovođenje poslova u okviru jedne programske aktivnosti ili projekta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D22	Utvrđivanje indirektnih troškova - troškova koji se koriste za sprovođenje različitih programskih aktivnosti i/ili projekata istovremeno	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D23	Raspoređivanje plata i ostalih rashoda za zaposlene po programima, odnosno programskim aktivnostima i projektima u čijem sprovođenju oni učestvuju.	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D24	Raspoređivanje troškova korišćenja robe i usluga po programima, programskim aktivnostima ili projektima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D25	Praćenje kako se programi, odnosno programske aktivnosti i projekti sprovode u odnosu na očekivane rezultate	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D26	Analiziranje sprovedenih aktivnosti, potrošnje i postignutih rezultata u prethodnoj fiskalnoj godini i izvođenje implikacija za naredni period	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D27	Izveštavanje o ostvarenim vrednostima kroz upotrebu odabranih pokazatelja učinka	1	2	3	4	1	2	3	4	5
D28	Izveštavanje o rezultatima aktivnosti koje su sprovedene prethodne fiskalne godine u pogledu ostvarenih vrednosti, uključujući odstupanja od ciljnih vrednosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5

Profesionalni zadaci i potrebe za stručnim usavršavanjem

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – PRVI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E1	Pripremanje predloga za utvrđivanje prioriternih oblasti finansiranja za budžetsku i naredne dve fiskalne godine	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E2	Pripremanje predloga srednjoročnog i finansijskog plana	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E3	Pripremanje planova za izvršenje budžeta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E4	Planiranje izvršenja budžeta na dnevnom i mesečnom nivou	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E5	Upravljanje budžetskim aproprijacijama i kvotama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E6	Obezbeđivanje tačnosti budžetske klasifikacije (ekonomske, organizacione, funkcionalne itd.)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E7	Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E8	Obezbeđivanje adekvatnosti podnete dokumentacije za preuzimanje	1	2	3	4	1	2	3	4	5

	obaveza (odluka, rešenje, ugovor, predračun, račun i dr.)									
E9	Obezbeđivanje da obaveze koje se preuzimaju budu u skladu sa propisanim apropiacijama	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E10	Praćenje usklađenosti računovodstvene dokumentacije s ugovorenim vrednostima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E11	Obezbeđivanje adekvatnosti finansijske i materijalne dokumentacije u smislu usklađenosti s fiskalnim, računovodstvenim, finansijskim i drugim relevantnim propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E12	Izvođenje suštinske, formalne i računске kontrole finansijske dokumentacije	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E13	Kontrola finansijske dokumentacije u vezi sa izvršenjem internih naloga za plaćanje i drugih plaćanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E14	Praćenje plaćanja i prenosa sredstava indirektnim budžetskim korisnicima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E15	Rad u aplikaciji informacionog sistema za izvršenje budžeta (FMIS) koji vodi Trezor	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – DRUGI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E16	Obezbeđivanje da se knjiženja u poslovnim knjigama vrše na osnovu validnih računovodstvenih dokumenata	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E17	Obezbeđivanje vođenja pomoćne knjige po programima i izvorima finansiranja, indirektnim korisnicima i kontima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E18	Kontrolisanje ispravnosti i usklađenosti knjigovodstvene dokumentacije sa procedurama utvrđenih propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E19	Sastavljanje periodičnih i godišnjih finansijskih izveštaja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E20	Pripremanje izveštaja o novčanim tokovima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E21	Izrada bilansa stanja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E22	Izrada izveštaja o prihodima i rashodima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E23	Pripremanje izveštaja o izvršenju budžeta u kojem se prikazuju razlike između odobrenih sredstava i izvršenja	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E24	Pripremanje izveštaja o korišćenju sredstava iz tekuće i stalne budžetske rezerve	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E25	Pripremanje izveštaja o garancijama datim u toku fiskalne godine	1	2	3	4	1	2	3	4	5
-----	--	---	---	---	---	---	---	---	---	---

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – TREĆI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E26	Analiziranje finansijskih izveštaja indirektnih budžetskih korisnika	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E27	Procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera definisanih u dokumentima javne politike ili propisima	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E28	Sprovođenje analize troškova i dobiti i analize troškovne efikasnosti	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E29	Sprovođenje racio analiza (npr. racio likvidnosti, racio aktivnosti)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E30	Sprovođenje analize trenda (ispitivanje i utvrđivanje trendova u finansijskim izveštajima tokom vremena)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E31	Analiziranje nefinansijskih informacija (zajedno sa finansijskim informacijama)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E32	Analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E33	Predviđanje finansijskih problema organizacije pre nego što postanu ozbiljni	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E34	Predviđanje finansijske situacije organizacije u narednim godinama	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IZVRŠENJE BUDŽETA, RAČUNOVODSTVO I IZVEŠTAVANJE – ČETVRTI DEO

Molimo Vas da za svaki navedeni zadatak označite jedan odgovor u delu (A) i jedan odgovor u delu (B). Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, označite odgovarajuću opciju i u delu (A) i u delu (B).

		Deo (A)				Deo (B)				
		Da li učestvujete u realizaciji ove vrste zadataka? (bilo da ga sprovedite, organizujete, upravljate ili supervizirate)				U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali ove zadatke?				
		Da, u velikoj meri	Da, u maloj meri	Ne	Ovo nije relevantno za moje radno mesto	Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
E35	Implementiranje procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E36	Planiranje sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E37	Upravljanje tokovima i transferom sredstava EU i sredstava za sufinansiranje	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E38	Upravljanje sredstvima sufinansiranja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

E39	Pravljenje zahteva za sredstva koji se upućuje Nacionalnom službeniku za odobravanje EK	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E40	Transferisanje sredstava izvođačima/korisnicima bespovratne pomoći (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E41	Obustavljanje plaćanja (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5
E42	Preraspodeljivanje sredstava (u okviru upravljanja finansijskom pomoći Evropske Unije)	1	2	3	4	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

F1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Programsko budžetiranje
- c. Finansijsko upravljanje i kontrola
- d. Implementacija budžeta
- e. Budžetsko računovodstvo i izveštavanje
- f. Finansijsko upravljanje EU fondovima
- g. Druge teme iz oblasti javne uprave.

F1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

F2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

F3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

F4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

F5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

F6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog

- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

F6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

F19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

F20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!

Upitnik za interne revizore

FINAC

Financial management, accounting and controlling in public administration

Ova anketa je pripremljena kao deo projekta Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration - FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS+, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika. Više o projektu možete saznati na <http://www.finac.org.rs>

Isključiva svrha ovog upitnika je prikupljanje podataka koji će se koristiti za razvoj novih studijskih programa na master nivou i programa obuke tako da budu usklađeni sa realnim potrebama državne uprave i državnih službenika. Ova anketa je anonimna. Svi podaci koji budu prikupljeni će se tretirati kao poverljivi. Budite uvereni da ni Vi lično niti organ u kojem radite ne može biti identifikovan niti pominjan u izveštajima i drugim dokumentima u kojima će biti predstavljeni rezultati istraživanja.

U ovom upitniku se nalaze pitanja o Vašim profesionalnim zadacima i potrebama za daljim stručnim usavršavanjem kako biste te zadatke uspešnije realizovali. U upitniku se, takođe, nalaze i pitanja o Vašem inicijalnom obrazovanju kao i o Vašem dosadašnjem stručnom usavršavanju. Popunjavanje ovog upitnika traje oko 30 minuta.

Hvala na saradnji!

I OSNOVNE INFORMACIJE

A1. Koliko godina imate? _____ godina
(Molimo vas da zaokružite na celu godinu.)

A2. U kojoj vrsti institucije radite?

- a. Ministarstvo
- b. Organ uprave u sastavu ministarstva
- c. Posebna organizacija
- d. Služba Vlade (kancelarija)

A3. U kojem sektoru državne uprave radite?

- a. Poljoprivreda i ruralni razvoj
- b. Nauka, tehnološki razvoj i inovacije
- c. Spoljni poslovi
- d. Zaštita životne sredine
- e. Energetika, mineralne sirovine i rudarstvo
- f. Opšte usluge javne uprave
- g. Saobraćaj i komunikacije
- h. Tržište rada
- i. Socijalna zaštita
- j. Ljudska i građanska prava i slobode
- k. Urbanizam, prostorno planiranje i građevinarstvo
- l. Kultura i informisanje
- m. Sport i omladina
- n. Javna bezbednost
- o. Ekonomska i razvojna politika
- p. Pravosuđe i pravni sistem
- q. Odbrana
- r. Zdravstvo
- s. Vere i dijaspora
- t. Obrazovanje
- u. Politički sistem
- v. Finansijski i fiskalni sistem

A4. Na kom radnom mestu radite?

- a. Rukovodilac interne revizije
- b. Ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru
- c. Interni revizor (u procesu obuke/polaganja ispita)

A5 Koliko je internih revizora zaposleno u jedinici za internu reviziju u kojoj radite (uključujući rukovodioca interne revizije)?? _____

A6. Koje zvanje imate?

- a. Viši savetnik
- b. Samostalni savetnik
- c. Savetnik
- d. Mlađi savetnik
- e. Saradnik
- f. Mlađi saradnik

A7. Koliko dugo radite u državnoj upravi?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A8. Koliko dugo radite kao ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru?

_____ godina

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

A9. Da li ste radili kao interni revizor u drugim sektorima (tj. van javnog sektora)?

- a. Ne
- b. Da

Ako je odgovor Da, koliko dugo? _____

Molimo vas da zaokružite na celu godinu.

II INICIJALNO (FORMALNO) OBRAZOVANJE

B1. Koji je najviši stepen formalnog obrazovanja koji ste završili??

- a. Prvi stepen strukovnih studija / diploma više škole
- b. Prvi stepen akademskih studija
- c. Magistratura / specijalizacija / master studije
- d. Doktorat / doktorske studije

Prvi stepen (višeg) visokog obrazovanja

B2. Zemlja studiranja: _____

B3. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B4. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B5. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B6. Stečena kvalifikacija (naziv kvalifikacije): _____

B7. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Magistratura / specijalizacija / master studije

B8. Zemlja studiranja: _____

B9. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B10. Naziv univerziteta (ukoliko je primenjivo): _____

B11. Naziv fakulteta ili više/visoke škole: _____

B12. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B13. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B14. Godina sticanja kvalifikacije: _____

Doktorat / doktorske studije

B15. Zemlja studiranja: _____

B16. Tip ustanove:

- a. Državna
- b. Privatna

B17. Naziv univerziteta: _____

B18. Naziv fakulteta: _____

B19. Koji je status Vaših studija?

- a. Završene studije
- b. Studije još traju

B20. Stečena kvalifikacija / kvalifikacija koju ćete steći (naziv kvalifikacije): _____

B21. Godina sticanja kvalifikacije: _____

B22. U kojoj meri Vam je znanje koje ste stekli tokom formalnog obrazovanja relevantno za obavljanje svakodnevnih zadataka na poslu?

- a. Nimalo relevantno
- b. Malo relevantno
- c. Donekle relevantno
- d. Veoma relevantno
- e. Relevantno u najvećoj meri

B23. Da li se u Vašem svakodnevnom poslu od Vas traži da obavljate poslove za koje niste obučeni tokom formalnog obrazovanja?

- a. Ne traži se. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla tokom formalnog obrazovanja u potpunosti odgovaraju zahtevima posla koji obavljam
- b. Da, ali u veoma malom obimu
- c. Da, i to za gotovo za polovinu poslova koje obavljam
- d. Da, za većinu poslova
- e. Da. Znanje i sposobnosti koje sam stekao/stekla na studijama ni malo ne odgovaraju zahtevima posla koji obavljam

III POTREBE ZA STRUČNIM USAVRŠAVANJEM

U ovom odeljku nas zanima Vaša procena u kojoj meri Vam je potrebno dodatno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali zadatke interne revizije.

PRVI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C1	Pravljenje strateškog plana interne revizije za trogodišnji period (uključujući strateške ciljeve interne revizije na osnovu dugoročnih ciljeva organizacije i proceni rizika)	1	2	3	4	5
C2	Pravljenje godišnjeg plana interne revizije (koji sadrži opšte i specifične ciljeve interne revizije koji treba da budu ostvareni tokom godine)	1	2	3	4	5
C3	Pravljenje plana zasnovanog na proceni rizika u kojem se utvrđuju prioriteta za aktivnost interne revizije koji su usaglašeni sa ciljevima organizacije	1	2	3	4	5
C4	Pravljenje plana aktivnosti interne revizije i plana potreba za resursima i njihovo dostavljanje višem rukovodstvu na razmatranje i odobrenje	1	2	3	4	5
C5	Ustanovljavanje politika i procedura kojim se usmeravaju aktivnosti interne revizije	1	2	3	4	5
C6	Ocenjivanje dizajna, primene i efektivnosti ciljeva, programa i aktivnosti organizacije sa etičkog stanovišta	1	2	3	4	5
C7	Ocenjivanje da li upravljanje informacionim tehnologijama u organizaciji podržava organizacione strategije i ciljeve.	1	2	3	4	5

C8	Ocenjivanje da li ciljevi organizacije podržavaju misiju organizacije i da li su usklađeni s njom	1	2	3	4	5
C9	Ocenjivanje da li su značajni rizici identifikovani i procenjeni	1	2	3	4	5
C10	Ocenjivanje da li su odgovarajući odgovori na rizike odabrani u skladu sa organizacionom sklonošću ka riziku	1	2	3	4	5
C11	Ocenjivanje da li su relevantne informacije o riziku zabeležene i pravovremeno saopštene organizaciji, što omogućava zaposlenima i rukovodstvu da izvršavaju svoje zadatke.	1	2	3	4	5
C12	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	1	2	3	4	5
C13	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	1	2	3	4	5
C14	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	1	2	3	4	5
C15	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa zaštitom imovine	1	2	3	4	5
C16	Ocenjivanje izloženosti riziku u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima	1	2	3	4	5
C17	Ocenjivanje potencijala za nastanak prevara i načina na koji se u organizaciji upravlja rizikom od prevara	1	2	3	4	5
C18	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa ostvarivanjem strateških ciljeva organizacije	1	2	3	4	5
C19	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa pouzdanošću i integritetom finansijskih i operativnih informacija	1	2	3	4	5
C20	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa efektivnošću i efikasnošću operacija i programa	1	2	3	4	5
C21	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa zaštitom imovine i sredstava	1	2	3	4	5
C22	Ocenjivanje adekvatnosti i efektivnosti kontrola u pogledu odgovora na rizike u vezi sa usklađenošću sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima	1	2	3	4	5

DRUGI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C23	Izrađivanje i dokumentovanje plana za svaku reviziju, uključujući ciljeve te revizije, obuhvat, raspored vremena i alokaciju resursa	1	2	3	4	5
C24	Ustanovljavanje ciljeva za svaku internu reviziju	1	2	3	4	5
C25	Obavljanje preliminarne ocene rizika relevantnih za aktivnost koja se ispituje	1	2	3	4	5
C26	Utvrđivanje stepena u kojem je rukovodstvo uspostavilo adekvatne kriterijume za ocenu ostvarenosti ciljeva	1	2	3	4	5
C27	Sarađivanje sa rukovodstvom na razvijanju odgovarajućih kriterijuma za ocenu upravljanja, upravljanja rizicima i ocenu kontrola	1	2	3	4	5
C28	Određivanje odgovarajućih i dovoljnih resursa za ostvarenje ciljeva revizije, a na osnovu ocene prirode i složenosti svake revizije, vremenskih ograničenja i raspoloživih resursa.	1	2	3	4	5
C29	Razvijanje i dokumentovanje radnih programa kojima se ostvaruju ciljevi revizije.	1	2	3	4	5
C30	Identifikovanje dovoljnih, pouzdanih, relevantnih i korisnih informacija kako bi se ostvarili ciljevi revizije	1	2	3	4	5
C31	Dokumentovanje relevantnih informacija kako bi se potkrepili rezultati i zaključci revizije	1	2	3	4	5
C32	Sastavljanje revizorskih izveštaja sa zaključcima, preporukama i planovima aktivnosti	1	2	3	4	5
C33	Predlaganje novih kontrolnih aktivnosti rukovodstvu	1	2	3	4	5
C34	Predlaganje ispravljanja ili promene postojećih kontrola u svrhu poboljšanja njihove efektivnosti	1	2	3	4	5

C35	Predlaganje načina kojima se osigurava da se postojeće kontrole stalno i dosledno sprovode	1	2	3	4	5
C36	Predlaganje smanjenja (prekida) suvišnih kontrola	1	2	3	4	5
C37	Praćenje aktivnosti koje rukovodstvo preuzima na osnovu datih predloga i preporuka	1	2	3	4	5

TREĆI DEO

<p>U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspešnije realizovali navedene zadatke? Označite jedan odgovor u svakom redu. (Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)</p>						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za moje radno mesto
C38	Revizija usklađenosti (analiza i ocena usklađenosti poslovanja organizacije sa zakonima, propisima, internim aktima i odredbama ugovora)	1	2	3	4	5
C39	Revizija uspešnosti (performansi) (analiza i ocena upotrebe i korišćenja resursa na ekonomičan, efikasan i efektivan način radi ostvarivanja ciljeva organizacije)	1	2	3	4	5
C40	Revizija informacionih tehnologija (analiza i ocena postupaka, procedura i korišćenja elektronskih informacionih sistema koje se odnose na bezbednost, poverljivost, integritet i raspoloživost informacija i informacionih sistema)	1	2	3	4	5
C41	Revizija programa i projekata koji se finansiraju sredstvima Evropske Unije	1	2	3	4	5
C42	Finansijska revizija (analiza i ocena kontrola koje obezbeđuju tačnost i potpunost računovodstvenih podataka i finansijskih izveštaja)	1	2	3	4	5
C43	Ispitivanje da li su svi prihodi i rashodi adekvatno planirani, kontrolisani i nadgledani	1	2	3	4	5
C44	Ispitivanje da li su budžeti utvrđeni u skladu sa strateškim planom organizacije i finansijskim prognozama	1	2	3	4	5

C45	Ispitivanje da li je razvijen pogodan okvir za kontrolu izvršenja budžeta	1	2	3	4	5
C46	Ispitivanje da li rukovodstvo dobija odgovarajuće izveštaje o izvršenju budžeta	1	2	3	4	5
C47	Ispitivanje da li funkcioniše odgovarajući sistem izveštavanja kako bi se omogućilo rukovodstvu da efikasno prati finansijsku situaciju organizacije	1	2	3	4	5
C48	Ispitivanje da li se svi novčani prihodi prikupljaju, adekvatno evidentiraju i da li se dobija odgovarajuća bankarska usluga (ili usluga Trezora)	1	2	3	4	5
C49	Ispitivanje da li su evidentirane sve transakcije, sredstva i obaveze relevantne za period ispitivanja	1	2	3	4	5
C50	Ispitivanje da li su evidentirane transakcije, sredstva i obaveze pravilno i tačno vrednovane ili izmerene	1	2	3	4	5
C51	Ispitivanje da li su zabeležene transakcije, sredstva i obaveze pravilno klasifikovane i evidentirane u finansijskim evidencijama organizacije	1	2	3	4	5
C52	Ispitivanje da li se sva sredstva čuvaju na siguran način i da li je pristup propisno autorizovan	1	2	3	4	5
C53	Ispitivanje da li su evidentirana sredstva i obaveze u skladu sa propisima	1	2	3	4	5
C54	Ispitivanje da li su sva likvidna finansijska sredstva efikasno iskorišćena	1	2	3	4	5
C55	Ispitivanje aranžmana prihodovanja i dospelih nenaplaćenih potraživanja	1	2	3	4	5
C56	Ispitivanje adekvatnosti kupovina i plaćanja koje sprovodi organizacija	1	2	3	4	5
C57	Ispitivanje da li su sve robe i usluge koje je zahtevala organizacija dobijene, zavedene i efikasno plaćene	1	2	3	4	5
C58	Ispitivanje adekvatnosti plaćanja zarada i drugih davanja za zaposlene	1	2	3	4	5
C59	Ispitivanje da li su nenovčana sredstva pravilno zaštićena, popisana i da se delotvorno koriste	1	2	3	4	5
C60	Ispitivanje procedure i postupaka javnih nabavki	1	2	3	4	5
C61	Ispitivanje da li se kupovina dobara i usluga vrši ekonomično, efikasno i efektivno	1	2	3	4	5

ČETVRTI DEO

U kojoj meri Vam je potrebno stručno usavršavanje kako biste uspješnije realizovali navedene zadatke?						
(Ukoliko zadatak nije relevantan za Vaše radno mesto, molimo Vas da označite odgovarajuću opciju na desnoj strani)						
		Veoma potrebno	Umereno potrebno	Malo potrebno	Nema potrebe	Ovo nije relevantno za
C62	Ispitivanje da li se upravljanje ljudskim resursima obavlja ekonomično, efikasno i efektivno	1	2	3	4	5
C63	Ispitivanje da li su aktivnosti odeljenja za upravljanje ljudskim resursima adekvatno planirane i realizovane	1	2	3	4	5
C64	Ispitivanje da li je novo zapošljavanje strateški planirano i sprovedeno na konkretan i transparentan način	1	2	3	4	5
C65	Ispitivanje da li su analizirane potrebe za obukama i da li su odgovarajuće obuke obezbeđene i potom i vrednovane	1	2	3	4	5
C66	Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za upravljanje, razvoj i komunikaciju sa zaposlenima u organizaciji.	1	2	3	4	5
C67	Ispitivanje da li postoje adekvatne procedure za praćenje, unapređenje i nagrađivanje učinka zaposlenih	1	2	3	4	5
C68	Korišćenje različitih metoda uzorkovanja, uključujući slučajno i stratifikovano statističko uzorkovanje	1	2	3	4	5
C69	Sprovođenje testova usaglašenosti	1	2	3	4	5
C70	Sprovođenje suštinskih testova	1	2	3	4	5
C71	Sprovođenje analitičkih pregleda (npr. testiranje finansijskih informacija poređenjem odnosa između podataka)	1	2	3	4	5
C72	Sprovođenje inspekcije kroz različite tehnike (ponovno računanje, pregled dokumenata, praćenje knjigovodstvenih evidencija, fizički pregled i prebrojavanja, provera)	1	2	3	4	5
C73	Korišćenje tehnika posmatranja i ispitivanja	1	2	3	4	5
C74	Vođenje intervjua kao dela procesa ispitivanja	1	2	3	4	5

IV STRUČNO USAVRŠAVANJE

Molimo Vas da pružite informacije o tri, po Vašem mišljenju najvažnije obuke (aktivnosti stručnog usavršavanja) u oblasti državne uprave koje ste pohađali.

Aktivnost stručnog usavršavanja 1 / 2 / 3

D1/7/13. Molimo Vas da obeležite jednu od dole popisanih oblasti u koju se glavne teme ovog stručnog usavršavanja najbolje mogu svrstati:

- a. Javne politike (formulisanje, implementacija, evaluacija)
- b. Finansijsko upravljanje i kontrola
- c. Programsko budžetiranje
- d. Druge teme iz oblasti javne uprave.

D1a/7a/13a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor: _____

D2/8/14. Zemlja u kojoj je obuka održana: _____

D3/9/15 Trajanje obuke: _____ dana

D4/10/16. Koje godine je održana obuka: _____

D5/11/17. Ko je bio organizator obuke?

- a. Vlada / organ javne uprave
- b. Međunarodna organizacija (EU agencije, Svetska Banka, OEBS...)
- c. Donatorska organizacija
- d. Ustanova visokog obrazovanja
- e. Organizacija civilnog društva
- f. Komercijalna organizacija
- g. Drugo

D6/12/18. Na čiju inicijativu ste pohađali ovu obuku?

- a. Na ličnu inicijativu
- b. Na inicijativu mog nadređenog
- c. Obuka je bila deo mog obaveznog stručnog usavršavanja
- d. Drugo

D6a/12a/18a. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

D19. Šta je Vaš najznačajniji motiv za dalje usavršavanje u poslu?

- a. Želim da unapredim svoja znanja i veštine kako bih bolje i kvalitetnije obavljao/la svoj posao
- b. Želim da radim na višoj poziciji i za to su mi potrebna dodatna znanja i veštine
- c. Mnoge stvari koje sam naučio/la tokom svog prethodnog obrazovanja sam zaboravio/la
- d. Trenutno ne postoje razlozi koji me motivišu na dalje usavršavanje
- e. Drugo

D20. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje bio Drugo - molimo Vas da pojasnite taj odgovor:

Ovo je kraj upitnika.

Hvala vam na saradnji!

Prilog 2: Vodiči za intervjuje i prateća dokumentacija

1. VODIČ ZA INTERVJUE SA RUKOVODIOCIIMA U JEDINICIMA ZA FINANSIJE

UVOD

Ovaj intervju se sprovodi kao deo Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (FINancial management, Accounting and Controlling for capacity building of public administration (FINAC)) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS +, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika.

Glavni cilj intervjuja je da se dobije uvid u iskustva vezana za sprovođenje finansijskog upravljanja i kontrole, pripreme i izvršenja budžeta i računovodstva u vašoj organizaciji, njihove pozitivne i negativne strane, kao i vaša viđenja vezana za budući profesionalni razvoj (vaš lični, vaših kolega i vaših podređenih) koji bi doveo do veće efektivnosti u radu. Informacije koje budete pružili poslužiće kao vodič za razvoj novih master programa koji bi na taj način mogli da izađu u susret stvarnim potrebama državne uprave i zaposlenih u njoj.

Planirano je da intervju traje 60 minuta. Kako bi na najefikasniji i najtačniji način utvrdili suštinu onoga o čemu budemo razgovarali, zamolili bismo vas za Vašu dozvolu da intervju snimimo. Intervju i sve informacije koje budete pružili će biti tretirani kao poverljivi. Mi sa naše strane dajemo garanciju da ni vi, ni vaša organizacija kao i niko od vaših zaposlenih neće biti identifikovan u bilo kom izveštaju o rezultatima istraživanja.

Glavni deo ovog intervjua se bavi sledećim temama: finansijskim upravljanjem i kontrolom, programskim budžetiranjem i izvršenjem budžeta i računovodstvom. Pre toga, postavićemo Vam nekoliko pitanja koja se odnose na Vašu poziciju i profesionalno iskustvo.

DEO I OSNOVNE INFORMACIJE

- Šta spada u nadležnost organizacione jedinice kojom rukovodite?
- Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite?
- Koliko dugo ste na ovoj poziciji? Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?
- Koliko dugo radite u ovoj organizaciji? Koliko dugo radite u državnoj upravi sve skupa?

DEO II FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

- Da li ste bili uključeni u uvođenje finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u svojoj organizaciji?
- U čemu je, po Vašem mišljenju, svrha ovog procesa?

Naredna pitanja se odnose na određene aspekte finansijskog upravljanja i kontrole. Počecemo od **kontrolnog okruženja**. Kontrolno okruženje daje "ton" organizaciji i ima uticaj na svest zaposlenih o kontrolama. Ono je osnov za sve komponente interne kontrole, pošto obezbeđuje disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet, etičke vrednosti i stručnost zaposlenih u organizaciji, filozofiju i stil rada rukovođenja, način na koji rukovodstvo daje ovlašćenja i odgovornost, organizuje i unapređuje zaposlene.

- Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u odnosu na stvaranje adekvatnog kontrolnog okruženja u Vašoj organizaciji?
- Da li mislite da je svima jasna njihova uloga u sistemu interne kontrole?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja tih zadataka?

Sledeći važan aspekt finansijskog upravljanja i kontrole je **procena rizika**. Svaka organizacija se suočava sa nizom rizika koji mogu nastati usled eksternih ili internih faktora, koje je neophodno proceniti.

- Kako ocenjujete praksu procene rizika u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvata i **kontrolne aktivnosti**. To su politike i procedure pomoću kojih se osigurava izvršavanje zahteva rukovodilaca. One obezbeđuju preduzimanje potrebnih koraka protiv rizika koji ugrožava postizanje ciljeva organizacije.

- Kako ocenjujete aktivnosti kontrole – da li se one sprovode u Vašoj organizaciji, na svim njenim nivoima i u odnosu na sve funkcije? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

Efektivna komunikacija, kao još jedan aspekt finansijskog upravljanja i kontrole, i protok informacija bi trebalo da se ostvaruju od vrha nadole, nagore i po horizontalnoj liniji u organizaciji (kao i sa spoljnim saradnicima), kako bi se posao i kontrola mogli odvijati.

- Kako ocenjujete efektivnost komunikacije i protoka informacije u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

Potrebno je da se sistemi interne kontrole prate, kako bi se procenio kvalitet učinkovitosti sistema tokom vremena.

- Kako ocenjujete efektivnost praćenja interne kontrole u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

DEO III PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE

Došli smo do poslednjeg dela intervjua, koji se odnosi na programsko budžetiranje.

- Da li ste učestvovali u programskom budžetiranju?
- Šta je, po Vašem mišljenju, svrha programskog budžetiranja?
- Šta vidite kao najveće prednosti programskog budžetiranja u odnosu na prethodni proces budžetiranja? U čemu se to ogleda?
- Kako procenjujete efektivnost **programskog budžetiranja** u Vašoj organizaciji?
- Koji su najveći izazovi u ovom procesu? [*Ako ispitanik ne spomene neki od dole navedenih aspekata, pitati ga za izazove za one koji nisu spomenuti*]
 - Programiranje u odnosu na strateške ciljeve organizacije
 - Određivanje ciljeva
 - Određivanje pokazatelja učinka
 - Praćenje i izveštavanje postignutih rezultata pomoću odabranih pokazatelja
 - Integrisanje fondova pretpristupne pomoći (IPA) u programsko budžetiranje
- Koje kompetencije - Vas i Vaših kolega kojima rukovodite - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji u programskom budžetiranju?

Hvala Vam na izdvojenom vremenu. Da li postoji još nešto u vezi sa temama o kojima smo razgovarali što biste želeli da dodate?

DEO IV

IZVRŠENJE BUDŽETA I RAČUNOVODSTVO

Hvala Vam na svim odgovorima i razmišljanjima koje ste podelili sa nama. Sada prelazimo na poslednju temu našeg razgovora koja se tiče praksi vezano za izvršenje budžeta i računovodstvo.

Jedna od glavnih funkcija odeljenja za finansije podrazumeva pripremu predloga finansijskog plana i pratećih planova za izvršenje budžeta. U tom smislu, važno je imati podatke koji su visokog kvaliteta i transparentni.

- Kako biste procenili efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Obezbeđivanje adekvatnosti finansijske i materijalne dokumentacije u smislu usklađenosti s fiskalnim, računovodstvenim, finansijskim i drugim relevantnim propisima je od velikog značaja, kao i izvođenje drugih tipova kontrole finansijske dokumentacije.

- Kako biste procenili efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Izvršenje budžeta podrazumeva, između ostalog, rad u aplikaciji informacionog sistema koji vodi Trezor.

- Kako biste procenili efektivnost Vašeg odeljenja u obavljanja ovog posla? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Ključni element odeljenja za finansije je pružanje adekvatnog finansijskog izveštavanja na različitim nivoima izvršenja budžeta.

- Kako biste procenili efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Rad sa Evropskom Unijom i sredstvima za sufinansiranje zahteva implementiranje procedura finansijskog upravljanja sredstvima Evropske Unije i sredstvima za sufinansiranje.

- Kako biste procenili efektivnost implementiranja ovih procedura? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Jedan od stubova reforme finansijskog upravljanja u javnoj upravi je prelazak na obračunsko računovodstvo.

- Kakvo je Vaše mišljenje o ovom pitanju? Koji su najveći izazovi u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene u cilju efektivnog prelaska na obračunsko računovodstvo?

U cilju pružanja rukovodstvu visoko kvalitetnih informacija moguće je da se očekuje od finansijskih odeljenja da pruže npr. procenjivanje finansijskih sredstava potrebnih za realizaciju mera definisanih u dokumentima javnih politika ili propisima, analiziranje sposobnosti organizacije da pravovremeno ispuni svoje finansijske obaveze, predviđanje finansijskih problema organizacije pre nego što postanu ozbiljni, itd.

- Kako biste procenili koliko je efektivno Vaše finansijsko odeljenje u ispunjavanju ovih očekivanja? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Upravljačko računovodstvo podrazumeva različite složene prakse kao što su sprovođenje analize troškova i dobiti, analize troškovne efikasnosti, sprovođenje racio analiza⁹, sprovođenje analize trenda¹⁰, analiziranje nefinansijskih informacija (zajedno sa finansijskim informacijama) itd.

- Kako biste procenili koliko je efektivno Vaše finansijsko odeljenje u sprovođenju ovih složenih zadataka? Koji su najveći izazovi?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji u ovim?

Hvala Vam na vremenu. Da li postoji nešto što biste želeli da dodate u odnosu na ovo o čemu smo razgovarali?

⁹ Npr. racio likvidnosti, racio rizika, racio aktivnosti itd.

¹⁰ Ispitivanje i utvrđivanje trendova u finansijskim izveštajima tokom vremena.

2. VODIČ ZA INTERVJUE SA RUKOVODIOCIIMA U DRŽAVNIM ORGANIMA

UVOD

Ovaj intervju se sprovodi kao deo Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (FINancial management, Accounting and Controlling for capacity building of public administration (FINAC)) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS +, potprograma Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole.

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika.

Glavni cilj intervjuja je da se dobije uvid u iskustva vezana za upravljanje javnim politikama, sprovođenje finansijskog upravljanja i kontrole, i programskog budžetiranja u Vašoj organizaciji, njihove pozitivne i negativne strane, kao i Vaša viđenja vezana za budući profesionalni razvoj (Vaš lični, Vaših kolega i Vaših podređenih) koji bi doveo do veće efektivnosti u radu. Informacije koje budete pružili poslužiće kao vodič za razvoj novih master programa koji bi na taj način mogli da izađu u susret stvarnim potrebama državne uprave i zaposlenih u njoj.

Planirano je da intervju traje 45 minuta. Kako bi na najefikasniji i najtačniji način utvrdili suštinu onoga o čemu budemo razgovarali, zamolili bismo vas za Vašu dozvolu da intervju snimimo. Intervju i sve informacije koje budete pružili će biti tretirani kao poverljivi. Mi sa naše strane dajemo garanciju da ni vi, ni vaša organizacija kao i niko od vaših zaposlenih neće biti identifikovan u bilo kom izveštaju o rezultatima istraživanja.

Glavni deo ovog intervjua se bavi trima temama: procesom upravljanja javnim politikama, finansijskim upravljanjem i kontrolom, kao i programskim budžetiranjem. Pre toga, postavimo Vam nekoliko pitanja koja se odnose na Vašu poziciju i profesionalno iskustvo.

DEO I OSNOVNE INFORMACIJE

- Šta spada u nadležnost organizacione jedinice kojom rukovodite?
- Koliki je broj državnih službenika čijim radom rukovodite?
- Koliko dugo ste na ovoj poziciji? Koliko dugo radite na rukovodećim mestima sve skupa?
- Koliko dugo radite u ovoj organizaciji? Koliko dugo radite u državnoj upravi sve skupa?

DEO II PROCES UPRAVLJANJA JAVNIM POLITIKAMA

Reforme u javnoj upravi naglasak stavljaju na unapređenje procesa upravljanja javnim politikama, uključujući planiranje, koordinaciju, izradu, usvajanje, sprovođenje, praćenje sprovođenja, analizu, procenu uticaja/evaluaciju mera koje se nalaze u strateškim dokumentima i propisima.

Prvi korak u procesu upravljanja javnim politikama se obično odnosi na identifikovanje i definisanje problema koji je potrebno rešiti novom javnom politikom. U ovoj fazi analize i definisanja problema moguće je koristiti različite analitičke tehnike, kao što su drvo problema, SWOT analiza, PESTLE analiza, komparativna analiza zakonskih dokumenata, konsultacije sa svim zainteresovanim stranama i druge.

- Kako ocenjujete efektivnost identifikovanja i definisanja problema koje je potrebno rešiti nekom novom politikom u Vašoj organizaciji? Koje su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije državnih službenika u Vašoj organizaciji treba da budu unapređene, kako bi postali efektivniji u identifikovanju i adekvatnom definisanju problema? Da li imate potrebu za ličnim profesionalnim usavršavanjem u tom pogledu? Molim Vas da objasnite.

Sledeći korak u procesu upravljanja javnim politikama je definisanje opštih i specifičnih ciljeva politike i pokazatelja učinka¹¹ za merenje ostvarenosti ciljeva.

- Kako ocenjujete efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije državnih službenika u Vašoj organizaciji treba da budu unapređene, kako bi postali efektivniji u definisanju opštih i specifičnih ciljeva politike i indikatora učinka? Da li imate potrebu za ličnim profesionalnim usavršavanjem u tom pogledu? Molim Vas da objasnite.

Sledeća faza u procesu upravljanja politikama se odnosi na identifikovanje opcija (potencijalnih mera za postizanje ciljeva) i analizu uticaja identifikovanih opcija, na primer:

- Analiziranje finansijskog uticaja javne politike;

¹¹ Pokazatelji efekta (definisani na nivou opšteg cilja); pokazatelji ishoda (definisani na nivou specifičnog cilja) i pokazatelji rezultata (definisani na nivou mere politike)

- Analiziranje uticaja javne politike na ekonomiju;
 - Analiziranje uticaja javne politike na društvo, pre svega siromašne;
 - Analiziranje uticaja javne politike na životnu sredinu;
 - Analiziranje uticaja javne politike na administraciju;
 - Analiziranje rizika i neizvesnosti u sprovođenju javnih politika
- Kako ocenjujete efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
 - Koje kompetencije državnih službenika u Vašoj organizaciji treba da budu unapređene kako bi bili efektivniji u ovim procesima? Da li imate potrebu za ličnim profesionalnim usavršavanjem u tom pogledu? Molim Vas da objasnite.

Organizacija koja priprema novu javnu politiku treba da obezbedi učešće relevantnih organa državne i javne uprave, organizacija civilnog društva i naučno-istraživačkih organizacija u tom procesu.

- Kako biste ocenili efektivnost ovih procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije državnih službenika u Vašoj organizaciji treba da budu unapređene kako bi bili efektivniji u obezbeđivanju učešća relevantnih organa državne i javne uprave, organizacija civilnog društva i naučno-istraživačkih organizacija u tom procesu? Da li imate potrebu za ličnim profesionalnim usavršavanjem u tom pogledu? Molim Vas da objasnite.

Proces sprovođenja javne politike uključuje i praćenje njenog sprovođenja i evaluaciju uticaja te javne politike.

- Kako ocenjujete efektivnost ovog procesa u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije državnih službenika u Vašoj organizaciji treba da budu unapređene kako bi postali efektivniji prilikom praćenja sprovođenja javne politike i evaluacije njenih uticaja? Da li imate potrebu za ličnim profesionalnim usavršavanjem u tom pogledu? Molim Vas da objasnite.

Hvala Vam na svim ovim odgovorima i Vašim razmišljanjima. Idemo sad na sledeću temu našeg razgovora – finansijsko upravljanje i kontrolu.

DEO III FINANSIJSKO UPRAVLJANJE I KONTROLA

- Da li ste bili uključeni u uvođenje finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u svojoj organizaciji?
- U čemu je, po Vašem mišljenju, svrha ovog procesa?

Naredna pitanja se odnose na određene aspekte finansijskog upravljanja i kontrole. Počecemo od **kontrolnog okruženja**. Kontrolno okruženje daje “ton” organizaciji i ima uticaj na svest zaposlenih o kontrolama. Ono je osnov za sve komponente interne kontrole, pošto obezbeđuje disciplinu i strukturu. Faktori kontrolnog okruženja uključuju integritet, etičke vrednosti i stručnost zaposlenih u organizaciji,

filozofiju i stil rada rukovođenja, način na koji rukovodstvo daje ovlašćenja i odgovornost, organizuje i unapređuje zaposlene.

- Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u odnosu na stvaranje adekvatnog kontrolnog okruženja u Vašoj organizaciji?
- Da li mislite da je svima jasna njihova uloga u sistemu interne kontrole?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja tih zadataka?

Sledeći važan aspekt finansijskog upravljanja i kontrole je **procena rizika**. Svaka organizacija se suočava sa nizom rizika koji mogu nastati usled eksternih ili internih faktora, koje je neophodno proceniti.

- Kako ocenjujete praksu procene rizika u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovog zadatka?

Finansijsko upravljanje i kontrola obuhvata i **kontrolne aktivnosti**. To su politike i procedure pomoću kojih se osigurava izvršavanje zahteva rukovodilaca. One obezbeđuju preduzimanje potrebnih koraka protiv rizika koji ugrožava postizanje ciljeva organizacije.

- Kako ocenjujete aktivnosti kontrole – da li se one sprovode u Vašoj organizaciji, na svim njenim nivoima i u odnosu na sve funkcije? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

Efektivna komunikacija, kao još jedan aspekt finansijskog upravljanja i kontrole, i protok informacija bi trebalo da se ostvaruju od vrha nadole, nagore i po horizontalnoj liniji u organizaciji (kao i sa spoljnim saradnicima), kako bi se posao i kontrola mogli odvijati.

- Kako ocenjujete efektivnost komunikacije i protoka informacije u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

Potrebno je da se sistemi interne kontrole prate, kako bi se procenio kvalitet učinkovitosti sistema tokom vremena.

- Kako ocenjujete efektivnost praćenja interne kontrole u Vašoj organizaciji? Koji su najveći izazovi sa kojima se suočavate u ovom procesu?
- Koje kompetencije - Vaše, Vaših kolega i Vaših zaposlenih - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji prilikom izvršavanja ovih zadataka?

DEO IV PROGRAMSKO BUDŽETIRANJE

Došli smo do poslednjeg dela intervjua, koji se odnosi na programsko budžetiranje.

- Da li ste učestvovali u programskom budžetiranju?
- Šta je, po Vašem mišljenju, svrha programskog budžetiranja?
- Šta vidite kao najveće prednosti programskog budžetiranja u odnosu na prethodni proces budžetiranja? U čemu se to ogleda?
- Kako procenjujete efektivnost **programskog budžetiranja** u Vašoj organizaciji?
- Koji su najveći izazovi u ovom procesu? [*Ako ispitanik ne spomene neki od dole navedenih aspekata, pitati ga za izazove za one koji nisu spomenuti*]
 - Programiranje u odnosu na strateške ciljeve organizacije
 - Određivanje ciljeva
 - Određivanje pokazatelja učinka
 - Praćenje i izveštavanje postignutih rezultata pomoću odabranih pokazatelja
 - Integriranje fondova pretprijetne pomoći (IPA) u programsko budžetiranje
- Koje kompetencije - Vas i Vaših kolega kojima rukovodite - treba da budu unapređene kako biste bili efektivniji u programskom budžetiranju?

Hvala Vam na izdvojenom vremenu. Da li postoji još nešto u vezi sa temama o kojima smo razgovarali što biste želeli da dodate?

3. VODIČ ZA INTERVJUE SA INTERNIM REVIZORIMA

UVOD

Ovaj intervju se sprovodi kao deo Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi (Financial management, accounting and controlling for capacity building of public administration in public administration FINAC) u okviru programa Evropske Unije ERASMUS +, potprograma *Izgradnja kapaciteta u visokom obrazovanju*. Glavni cilj ovog projekta je pružanje doprinosa kvalitetnijem budžetiranju, finansijskom upravljanju, računovodstvu i kontroli u državnoj upravi. Ovaj cilj će biti dostignut kroz razvijanje/modernizaciju studijskih programa na master nivou kao i kroz realizaciju obuka sa državnim službenicima na polju finansijskog upravljanja, računovodstva i kontrole

Projekat se realizuje u Srbiji i Albaniji i u projektni konzorcijum je uključeno 12 partnera (iz Srbije, Albanije i četiri zemlje Evropske Unije). Koordinator projekta je Univerzitet u Beogradu, Fakultet organizacionih nauka. Jedan od vodećih partnera u projektnom konzorcijumu je i Ministarstvo državne uprave i lokalne samouprave Republike Srbije koje pruža snažnu podršku realizaciji ovog projekta, uključujući i administraciju ovog upitnika.

Glavni cilj intervjuja je da se dobije uvid u iskustva vezana za sprovođenje interne revizije u vašoj organizaciji, njene pozitivne i negativne strane, kao i vaša viđenja vezana za budući razvoj (vaš lični i vaših podređenih) koji bi doveo do veće efikasnosti u radu. Informacije koje budete pružili poslužiće kao vodič za razvoj novih master programa koji bi na taj način mogli da izađu u susret stvarnim potrebama državne administracije i zaposlenih u njoj.

Planirano je da intervju traje 45 minuta. Kako bi na najefikasniji i najtačniji način utvrdili suštinu onoga o čemu budemo razgovarali, zamolili bismo vas za vašu dozvolu da intervju snimimo. Intervju i sve informacije koje budete pružili će biti tretirani kao poverljivi. Mi sa naše strane dajemo garanciju da ni vi, ni vaša organizacija kao i niko od vaših zaposlenih neće biti identifikovan u bilo kom izveštaju o rezultatima istraživanja.

Prvi deo

- Koliko internih revizora postoji/radi u vašoj organizaciji? Da li postoji nezavisna jedinica interne revizije u vašoj organizaciji?
- Da li se interni revizori u vašoj organizaciji bave još nečim, ili je interna revizija jedina delatnost koju obavljaju?
- Koliko dugo vi obavljate posao internog revizora?
- Koju vrstu obrazovanja/treninga ste imali kako biste postali interni revizor, to jest bavili se poslom interne revizije?

Drugi deo

- Da li mislite da je svrha, autoritet i odgovornost interne revizije jasno definisana u vašoj organizaciji? Molimo, objasnite.
- Šta je po vašem mišljenju svrha interne revizije?
- Kakvo je opšte viđenje svrhe i odgovornosti interne revizije u vašoj organizaciji? Kako to objašnjavate?

Treći deo

- Da li učestvujete u izradi **strateškog plana** interne revizije i **godišnjeg radnog plana**? Sa kojim se izazovima susrećete prilikom izrade ovih dokumenta?
- Kako biste ocenili efektivnost interne revizije u vašoj organizaciji kada je reč o procene **izloženosti riziku**¹² organizacije? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili efektivnost interne revizije u vašoj organizaciji kada je reč o proceni **adekvatnosti i efektivnosti kontrole** u odgovoru na rizike? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili **reviziju usklađenosti**¹³ koju sprovodite? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili **reviziju uspešnosti (performansi)**¹⁴ koju sprovodite? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili **finansijsku reviziju**¹⁵ koju sprovodite? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?

¹² Odnosi se na ostvarenost strateških ciljeva organizacije, pouzdanost i integritet finansijskih poslovnih informacija, efikasnost i efektivnost operacija i programa, očuvanje imovine, usklađenost sa zakonima, propisima, politikama, procedurama i ugovorima.

¹³ Analize i procene usklađenosti poslova organizacije sa zakonima, propisima, unutrašnjim aktima i ugovornim odredbama.

¹⁴ Analize i procene korišćenje resursa na ekonomičan, efikasan i efektivan način, kako bi se postigli ciljevi organizacije.

¹⁵ Analize i procene kontrola koje osiguravaju tačnost i potpunost računovodstvenih podataka i finansijskih izveštaja.

- Kako biste ocenili **reviziju informacionog sistema**¹⁶ koju sprovodite? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili reviziju **programa i projekata koje finansira Evropska Unija**? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Kako biste ocenili reviziju **upravljanja ljudskim resursima** u vašoj organizaciji? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?
- Interna revizija se oslanja na korišćenje različitih **testova i specifičnih tehnika** (uzorkovanje, analiza, inspekcija, posmatranje, ispitivanje itd.). Za upotrebu kojih testova i tehnika smatrate da je vama i/ili vašim podređenima potrebno dodatno unapređivanje veština? Molimo vas da objasnite?
- Kako biste ocenili **izveštavanje i prezentaciju rezultata** i preporuka interne revizije višem rukovodstvu kao i naknadne aktivnosti (**proces praćenja**)? Za koju aktivnost u ovom polju smatrate da je posebno efektivna? Koji su najveći izazovi? Koje kompetencije moraju da se unaprede kako bi se povećala efektivnost ove aktivnosti (vaše i kompetencije vaših zaposlenih)?

Četvrti deo

- Uzimajući u obzir ovo o čemu smo do sada govorili, da li možete da sumirate šta su najvažnije oblasti interne revizije u kojima biste želeli da osnažite svoje veštine kako bi bili efektivniji u vašem radu? O kojim veštinama je reč kada se radi o vašim podređenima?
- Kada govorimo o vašoj organizaciji u celosti, šta je potrebno unaprediti kako bi finansijsko upravljanje i kontrola postali efektivniji i prihvaćeni u celoj organizaciji?
- Da li postoji još nešto što biste dodali a o čemu do sada nismo razgovarali?

Hvala vam na vašem vremenu. FINAC izveštaji će biti javno dostupni i rado ćemo vam ih poslati onog trenutka kada budu završeni.

¹⁶ Analize i procene procesa, procedura i korišćenje elektronskih informacionih sistema koji se odnose na bezbednost, poverljivost, integritet i dostupnost informacija i informacionih sistema.

SAGLASNOST ZA INTERVJU

Naziv projekta: Finansijsko upravljanje, računovodstvo i kontrola – razvoj kapaciteta u državnoj upravi

Hvala Vam što ste prihvatili da budete intervjuisani u okviru ovog istraživanja. Etičke procedure kojih se mi pridržavamo zahtevaju da se intervjuisana osoba eksplicitno saglasi sa tim da će biti intervjuisana i sa predviđenom upotrebom podataka do kojih će se doći tokom intervjuja. Ova saglasnost nam je neophodna kako bismo bili sigurni da razumete svrhu Vašeg učešća u intervjuu i da se slažete sa uslovima tog učešća.

Ovaj intervju će trajati oko 60 minuta. Mi ne očekujemo da postoje bilo kakvi rizici u vezi sa Vašim učešćem, ali imate pravo da u svakom trenutku zaustavite intervju, odnosno odustanete od učešća u ovom istraživanju.

Molimo Vas da stoga pročitate tekst Osnovne informacije o projektu i potom potpišete ovaj obrazac čime potvrđujete da odobravate sledeće:

- intervju će biti zvučno snimljen i biće napravljen transkript intervjuja,
- ukoliko iskazete želju za tim, možemo Vam poslati ovaj transkript i dati priliku da ippravite eventualne činjenične pogreške,
- transkript ovog intervjuja će analizirati Dejan Stanković, kao glavni istraživač u projektu,
- pristup transkriptu ovog intervjuja biće ograničen na Dejana Stankovića i druge istraživače sa kojima će on sarađivati u okviru ovog istraživačkog projekta,
- bilo koji sažetak intervjuja ili direktni citati iz intervjuja koji će postati javni kroz istraživačke izveštaje i druge oblike predstavljanja će biti anonimizirani tako da Vi ne možete biti identifikovani i biće preduzete sve mere da se osigura da sve druge informacije koje su sadržane u intervjuu, a na osnovu kojih biste mogli da budete identifikovan, ne budu otkrivene,
- zvučni snimak intervjuja će biti čuvan u skladištu podataka pod šifrovanom zaštitom sve do kraja projekta (14. oktobar 2019) kada će biti izbrisan.

Vaš potpis dokumentuje da dajete saglasnost da učestvujete u ovom istraživanju. Molimo Vas da zadržite jedan primerak ove saglasnosti za svoje potrebe, a da jedan primerak vratite istraživaču.

Potpis ispitanika

Datum

Potpis osobe koja pribavlja saglasnost

Datum