Zoran Vukolić

STRUČNI RAD
UDK: 005.83:658.14/.17
005.511:336.13

DOI: 10.5937/Rev2090103V

POSLOVNI PROCESI I AKTIVNOSTI U OVKIRU PROCESA KOD KORISNIKA JAVNIH SREDSTAVA

Cilj ovog članka je da ukaže na značaj poslovnih procesa za dobro upravljanje kod korisnika javnih sredstava i predstavi širi okvir za definisanje poslovnih procesa i utvrđivanje aktivnosti u njima, koji korisnici javnih sredstava mogu koristiti i dalje osmišljavati prilikom uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole u svojim sredinama.

UVOD

Zakon o budžetskom sistemu član 81. (4) utvrđuje obavezu korisnika javnih sredstava da uspostave sistem finansijskog upravljanje i kontrole.

Finansijsko upravljanje i kontrola predstavljaju sistem politika, procedura i aktivnosti koje uspostavlja, održava i redovno ažurira rukovodilac korisnika javnih sredstava, a kojima se upravljajući rizicima obezbeđuje uveravanje u razumnoj meri da će se ciljevi korisnika javnih sredstava ostvariti na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način, kroz:

- poslovanje u skladu sa propisima, unutrašnjim aktima i ugovorima;
- potpunost, realnost i integritet finansijskih i poslovnih izveštaja;
- dobro finansijsko upravljanje;
- zaštitu sredstava i podataka (informacija).

Finansijsko upravljanje i kontrola uspostavlja se na svim nivoima organizacije kod korisnika javnih sredstava radi unapređenja upravljanja i odlučivanja. Ono predstavlja pomoć i podršku rukovodiocima u javnom sektoru za poboljšanje kvaliteta pruženih usluga, transparentnosti u korišćenju sredstava poreskih obveznika i povećanje poverenja građana i javnosti u njihov rad. (3)

REZIME

Ključne reči: Korisnici javnih sredstava, finansijsko upravljanje i kontrola, poslovni proces, popis poslovnih procesa, aktivnosti u procesu.

Korisnici javnih sredstava moraju jasno sagledati, prepoznati i definisati svoje poslovne procese i njima upravljati. Poslovni proces predstavlja niz aktivnosti koje su povezane radi ostvarivanja poslovnih ciljeva. Nakon što je korisnik javnih sredstava utvrdio viziju i misiju, te postavio strateške i operativne ciljeve, sledeća aktivnost u uspostavljanju sistema finansijskog upravljanja i kontrole je popis glavnih poslovnih procesa, opisivanje aktivnosti u njima i izrada knjige (mape) poslovnih procesa.

Zoran Vukolić, ovlašćeni interni revizor u javnom sektoru, e-mail: vukolic.interni.revizor@gmail.com

Svaki korisnik javnih sredstava mora da preuzme odgovornost za trošenje i upravljanje raspoloživim javnim sredstvima, kao i da obezbedi postojanje odgovarajućih kontrola. Efektivne interne kontrole omogućavaju da se definisani ciljevi i ostvare.

Uspostavljanje adekvatnog i efikasnog sistema finansijskog upravljanje i kontrola kod korisnika javnih sredstva zasniva se na sledećim principima:

- odgovornosti rukovodioca na svim nivoima za uspostavljanje interne kontrole;
- postojanju propisane dokumentacije;
- primeni i poštovanju internih kontrola u svakoj organizacionoj jedinici kod korisnika javnih sredstava;
- odgovornosti svih zaposlenih u javnom sektoru za poštovanje internih kontrola.

Ne postoje jedninstvena sistemska rešenja ili opšteprihvaćen model finansijskog upravljanja i kontrola koji bi se mogao u potpunosti koristiti i biti podjednako efikasan kod svih korisnika javnih sredstava.

Svaki korisnik javnih sredstava treba da osmisli i dizajnira sopstveni sistem finansijskog upravljanja i kontrola, koristeći opšteprihvaćene standarde, politike, procedure, smernice, kao i primere dobre prakse drugih korisnika javnih sredstava.

Efikasnost sistema finansijskog upravljanja i kontrole je uslovljena njegovom prilagođenošću konkretnim okolnostima.

Mogući način i koraci u uspostavljanju adekvatnog i efikasnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole zavisiće od veličine i specifičnosti korisnika javnih sredstava, internog i eksternog okruženja u kome organizacija posluje, vrste poslovnih procesa koji su prisutni, rizicima i drugim faktorima.

Uspostavljanjem sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) kod korisnika javnih sredstava propisaće se, između ostaloga, način obavljanja poslovnih procesa, utvrdiće se ko je odgovoran za sprovođenje pojedinih aktivnosti u procesu i definisaće se rokovi u kojima ih je potrebno sprovesti, kao i sastaviti pregled kontrola koje su uspostavljene u poslovnim procesima. To će s jedne strane obezbediti transparentnost poslovanja, odnosno odvijanja poslovnih procesa, a s druge strane će se utvrditi koje su kontrole uspostavljene, a koje kontrole treba uspostaviti kako bi se obezbedilo da korisnik javnih sredstava ostvari postavljene ciljeva i poboljša svoje poslovanje.

Jedna od važnih aktivnosti u uspostavljanju i razvoju adekvatnog i efikasnog sistema finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) kod korisnika javnih sredstava je i popis poslovnih procesa i opisivanje aktivnosti u njima.

Nakon što je korisnik javnih sredstava utvrdio viziju i misiju, te postavio strateške i operativne ciljeve, sledeća aktivnost u uspostavljanju sistema FUK jeste popis glavnih poslovnih procesa, opisivanje aktivnosti u njima i izrada knjige (mape) poslovnih procesa (3).

Poslovni proces

Poslovni proces predstavlja skup međusobno povezanih radnji ili aktivnosti radi ostvarenja zajedničkog cilja i podrazumeva napredak prema cilju.

Poslovni proces je moguće definisati i kao skup međusobno povezanih i uslovljenih radnji koje ulazne veličine pretvaraju u rezultate.

Prilikom uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrole potrebno je da korisnik javnih sredstava izvrši popis poslovnih porocesa i navede aktivnosti u procesima koji omogućavaju ostvarivanje njegovih postavljenih ciljeva.

Definisanje poslovnog procesa najčešće uključuje kombinaciju organizacionih jedinica, administrativnih funkcija, programskih aktivnosti i posebnih sistema. Većina procesa ima više aktivnosti, odnosno različite aktivnosti se prepliću i podržavaju jedna drugu.

Korisnik javnih sredstava mora jasno sagledati, prepoznati i definisati svoje poslovne procese i njima upravljati. Samo jasno definisanim poslovnim procesima moguće je kvalitetno upravljati.

Poslovni procesi kod korisnika javnih sredstava se obično razlikuju od njegovih funkcionalnih organizacionih delova jer se poslovni proces najčešće ne odnosi samo na jednu funkcionalnu organizacionionu jedinicu, već neretko obuhvata više od jednog funkcionalnog organizacionog dela.

Poslovni procesi se mogu podeliti na više načina, a jedna od podela može biti na:

- Glavne procese – to su procesi zbog kojih korisnik postoji i često se nazivaju horizontalni procesi.
- Procese upravljanja – koji obuhvataju sprovođenje upravljačkih aktivnosti koje se posebno odnose na donošenje opštih politika i planova, organizaciju i drugo.
- Procese podrške – procese koji pomažu glavnim procesima u ostvarivanju njihovih ciljeva. Oni ne stvaraju direktnu vrednost za korisnika, ali su neophodni za njegovo funkcionisanje. Primeri tih procesa su proces obračuna i isplate plata, nabavke, zapošljavanje itd.

Većina procesa kod korisnika javnih sredstava je povezano i treba ih pregledati kako ne bi došlo do dupliranja aktivnosti i kontrola.

Popis poslovnih procesa je pregled poslovnih procesa koji se odvijaju kod korisnika javnih sredstava. Popisom poslovnog procesa treba obuhvatiti popis poslovnih procesa i aktivnosti u njima. Aktivnosti u poslovnom procesu su radnje koje je potrebno sprovesti kako bi se dobio željeni rezultat procesa.

U nastavku je dat primer.

UNIVERZUM POSLOVNIH PROCESA I AKTIVNOSTI U OKVIRU PROCESA

Finansije i računovodstvo

Proces blagajničkog poslovanja

Gotovinske uplate i isplate. Prijem gotovinskih uplata. Gotovinske isplate. Knjiženje uplata i isplata. Vođenje blagajničkog dnevnika. Dnevni obračun blagajne. Depozit gotovine. Blagajnički dnevnik. Nalog za knjiženje.

Proces godišnjeg popisa imovine i obaveza

Odluka o popisu inovine. Imenovanje komisije. Izrada plana popisa. Ažuriranje operativnih i knjigovodstvenih evidencija. Obavljanje popisa. Utvrđivanje stvarnog stanja. Procena pojedinih oblika imovine i obaveza. Utvrđivanje viškova i manjkova. Kontrola. Izveštaj o izvršenom popisu. Odluka. Knjiženje. Obavljeni popis s prilozima i izveštajima.

Proces izrade programa poslovanja

Smernice Ministarstva finansija (MF); predlozi planova prikupljeni od svih organizacionih jedinica. Izveštaj o realizaciji Programa poslovanja iz prethodnog perioda. Strateški plan. Prikupljanje naturalnih i finansijskih podataka od strane svih organizacionih jedinica. Utvrđivanje okvira programa poslovanja prema smernicama MF i prema planiranim prihodima i rashodima. Izrada predloga programa poslovanja. Korekcije programa poslovanja u skladu sa strateškim planom razvoja. Sastavljanje konačnog Programa poslovanja. Usvajanje Programa poslovanja od strane nadležnih. Izmena programa poslovanja.

Proces knjigovodstva

Knjigovodstvena dokumentacija. Prijem dokumentacije. Kontrola. Kontiranje poslovnih događaja. Knjiženje u poslovnim knjigama. Usklađivanje knjigovodstvenih stanja. Odlaganje dokumentacije. Knjigovodstvene evidencije sa finansijskim podacima o poslovanju.

Proces izrade finansijskih izveštaja

Obavljanje pripremnih radnji. Kontrola i usklađivanje. Utvrđivanje bilansne ravnoteže. Utvrđivanje finansijskog rezultata. Knjiženje. Popunjavanje obrazaca. Kontrola. Predaja obrazaca. Zaključivanje i arhiviranje. Ispravno i blagovremeno popunjeni i predati finansijski izveštaji.

Proces obračuna PDV-a

Utvrđivanje obaveze PDV-a. Zahtev za obračunom PDV-a. Evidencija ulaznih i izlaznih računa. Kontiranje i knjiženje računa prema kontnom planu. Obračun PDV-a. Usklađivanje obrasca PDV-a sa finansijskim karticama. Popunjavanje i predaja obrasca u Poresku upravu. Obračunat iznos PDV-a. Obrazac obračuna predat u poresku upravu.

Proces obračuna i isplata plata i naknada

Zahtev za blagovremenim i tačnim obračunom i isplatom plata i naknada. Evidencije radnog vremena. Doznake za bolovanja. Specifikacije za obustave. Prikupljanje podataka. Kontrola podataka. Obračun naknada za bolovanja. Unos podataka u sistem za obračun plata. Podnošenje naloga za isplatu plata banci. Zahtev za prenos sredstava na račune zaposlenih. Blagovremen i tačan obračun i isplata plata i naknada.

Proces prijema, likvidacije i plaćanja računa

Ulazni računi dobavljača, putni nalozi, ostali zahtevi za plaćanje. Prijem dokumenata. Upis u knjigu ulaznih računa. Kontrola računa. Kompletiranje računa sa pratećom dokumentacijom u ostalim odeljenjima. Računska provera i kontrola priložene dokumentacije. Likvidacija i slanje na potpis. Dostavljanje na knjiženje. Plaćanje sa računa. Dostavljanje putnih naloga na isplatu na blagajnu. Provereni i plaćeni računi i zahtevi za plaćanje.

Proces prinudne naplate

Utvrđivanje dužnika. Vođenje evidencije o prinudnoj naplati. Osnov za prinudnu naplatu. Kontrola dužnika. Blokiranje računa. Prinudna naplata. Izvršenje naloga za prinudnu naplatu.

Proces sastavljanja godišnjeg obračuna i završnog računa

Prikupljanje dokumentacije potrebne za izradu obračuna na kraju godine. Knjiženje poslovnih promena. Izvod otvorenih stavki. Obračunavanje kamata. Popisivanje imovine i obaveza (inventara). Obrađivanje Popisne liste. Donošenje Odluke o rashodovanju popisnih viškova i manjkova. Sastavljanje finansijskih izveštaja. Usvajanje izveštaja i dostavljanje nadležnima.

Proces usklađivanja analitičke evidencije i glavne knjige

Priprema knjigovodstvenih podataka. Provera podataka o kupcima i dobavljačima. Provera analitičke evidencije dugotrajne imovine. Provera evidencije blagajne. Provera evidencije sitnog inventara. Provera evidencije potraživanja i obaveza. Provera stanja glavne knjige. Usklađivanje analitičke evidencije i glav-

ne knjige. Izrada izveštaja o obavljenom usklađivanju. Blagovremeno obavljeno usklađivanje analitičke evidencije i glavne knjige.

Interna revizija

Proces interne revizije i dostavljanja izveštaja

Pokretanje interne revizije na bazi usvojenog Godišnjeg plana interne revizije. Nalog za pokretanje revizije. Potpisivanje izjave o nezavisnosti. Planiranje pojedinačne revizije. Uvodni sastanak. Prikupljanje podataka. Identifikovanje detaljnih rizika i očekivanih kontrola. Analiziranje prikupljene dokumentacije i podataka. Početna procena postojećih internih kontrola. Izrada programa testiranja. Sprovođenje testiranja. Ažuriranje rezultata testiranja. Formulisanje nalaza. Izrada stručnog revizorskog mišljenja. Izrada Nacrta revizorskog mišljenja. Usaglašavanje o zaključcima i preporukama. Odgovor na nacrt Izveštaja. Izrada konačnog revizorskog mišljenja. Donošenje Konačnog revizorskog izveštaja. Predlog daljih aktivnosti. Izrada i dostavljanje izveštaja.

Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK)

Proces samoprocene i praćenja sistema finansijskog upravljanja i kontrola

Zahtev za Godišnji izveštaj o finansijskom upravljanju i kontroli (GIFUK).

Priprema, popunjavanje GIFUK-a. Predlog mera za poboljšanje sistema. Izveštaj o sprovedenim merama. Dostavljanje GIFUK-a. Izrada Mišljenja internog revizora. Arhiviranje dokumentacije GIFUK-a. Sprovedene mere otklanjanja negativnih odgovora i preporuke za poboljšanje sistema FUK-a. Mišljenje internog revizora.

Informacioni sistemi

Proces organizovanja informacionog sistema

Zahtev za rad. Administriranje baze podataka. Administriranje računarske mreže, aplikativnog softvera, sistemskog softvera. Obrada i pohranjivanje elektronskih zapisa. Pisanje zahteva za nabavku. Dodela računarske opreme prema zahtevu. Priključenje računara na informacioni sistem. Kreiranje naloga korisnika. Trajno uskraćivanje pristupa informacionom sistemu. Čuvanje elektronskih dokumenata na serveru. Umnožavanje podataka. Arhiviranje dokumenata. Pravovremeno arhiviranje dokumenata, obezbeđivanje sigurnosti informacionog sistema.

Ljudski resursi

Proces donošenja opštih akata

Izrada opštih akata. Odluka. Dopis. Obaveštenje. Kontrola. Dostavljanje nadležnim organima.

Proces izveštavanja

Plan rada na nedeljnom i mesečnom nivou. Donošenje planova. Izrada nedeljnih izveštaja. Izrada mesečnih izveštaja. Slanje nedeljnih i mesečnih izveštaja. Kontrola. Izveštaj o radu i realizaciji planova.

Proces komunikacije sa strankama

Prijem usmenih zahteva, molbi. Kontaktiranje stranaka. Razmatranje zahteva, molbi, davanje naloga. Prosleđivanje naloga. Prikupljanje podataka i izveštaja. Konsultacije i savetovanje. Zakazivanje sastanaka. Vođenje kalendara sastanaka. Održavanje sastanaka. Prijem nacrta odgovora. Prosleđivanje odgovora po zahtevima. Odobravanje i potpisivanje odgovora po usmenim zahtevima.

Proces korišćenja godišnjeg odmora

Izrada plana korišćenja godišnjeg odmora. Zahtev za korišćenje godišnjeg odmora. Izrada rešenja, dostavljanje rešenja zaposlenima.Vođenje evidencija.

Proces ostvarivanja prava zaposlenih po osnovu radnog odnosa

Zahtev. Podnošenje zahteva. Odluka o zahtevu. Izrada odluke po zahtevu. Potpisivanje odluke od strane nadležnog rukovodioca. Obaveštavanje zaposlenog. Ostvarena prava zaposlenih.

Proces prestanka radnog odnosa

Zahtev. Podnošenje zahteva. Kontrola. Prosleđivanje zahteva nadležnom rukovodiocu. Izrada Rešenja. Kontrola. Potpisivanje rešenja. Odjava zaposlenog i arhiviranje. Rešenje.

Proces prijema, otpreme i arhiviranja dokumenta

Prijemni dokument. Evidencija (klasifikovanje) i obrada dokumenata. Dostavljanje obrađenih dokumenata. Otpremanje dokumenata. Arhiviranje i čuvanje dokumenata i izlučivanje dokumenata. Otpremanje dokumenata. Arhiviranje, čuvanje i uništavanje.

Proces stručnog osposobljavanja i usavršavanja zaposlenog

Dostavljanje obrasca predloga osposobljavanja. Ispunjavanje obrasca i dostavljanje. Kontrola. Sastavljanje Plana osposo-

bljavanja. Izrada Plana osposobljavanja. Interno ili eksterno osposobljavanje. Plan, opseg i trajanje osposobljavanja. Izdavanje potvrde ili sertifikata. Priprema i organizovanje Programa osposobljavanja. Izrada Izveštaja o realizaciji Plana osposobljavanja. Kontrola. Vođenje evidencije. Izdavanje potvrde o osposobljenosti.

Proces vođenja kadrovskih evidencija, čuvanja i zaštite ličnih podataka

Unos podataka. Kontinuirana kontrola i ažuriranje podataka. Trajno čuvanje podataka i evidencija.

Proces zasnivanja radnog odnosa i prijava na obavezno osiguranje

Iskazivanje potreba za zaposlenima. Pokretanje procedure za objavljivanje konkursa. Objavljivanje konkursa u medijima i na oglasnim tablama. Prijem i obrada prijava za konkurs. Slanje poziva kandidatima za intervju ili testiranje. Izbor kandidata. Objavljivanje poništenja konkursa u medijima i na oglasnim tablama. Potpisivanje ugovora o radu, prijava na zdravstveno i penzijsko osiguranje. Uspostavljanje evidencije o novo zaposlenom.

Proces utvrđivanja povrede radnih obaveza i nepoštovanja radne discipline

Prijem prijava. Pozivanje zaposlenih, davanje izjava od strane počinioca i drugih lica i prikupljanje druge vrste dokaza. Utvrđivanje postojanja opravdanog razloga. Izrada akta o upozorenju. Dostavljanje akta o upozorenju. Odluka nadležnog rukovodioca o izricanju mere. Dostavljanje odluke nadležnog rukovodioca zaposlenom. Arhiviranje predmeta.

Javne nabavke

Proces izrade, ažuriranja i praćenja plana nabavke

Obavljanje poslova planiranja nabavki. Utvrđivanje i iskazivanje potreba. Dostavljanje iskazanih potreba. Kontrola. Ispravke. Priprema nacrta plana nabavki. Izrada predloga plana javnih nabavki. Donošenje plana javnih nabavki. Objavljivanje plana javnih nabavki. Predlog za izmenu i dopunu plana javnih nabavki. Kontrola. Odluka. Objavljivanje izmena i dopuna plana javnih nabavki.

Proces nabavke na koje se zakon ne primenjuje

Pokretanje postupka nabavke. Kontrola. Istraživanje tržišta. Obezbeđenje konkurencije. Izrada izveštaja. Odluka o usvaja-

nju ponude. Kontaktiranje dobavljača i izvršenje. Čuvanje dokumentacije i izveštavanje.

Proces javne nabavke male vrednosti

Prikupljanje podataka o ispunjenosti uslova za donošenje odluke o pokretanju postupka. Kontrola. Izrada predloga odluka o pokretanju postupka. Rešenje o obrazovanju komisije za javnu nabavku. Potpisivanje izjave. Izrada konkursne dokumentacije. Izmene i dopune konkursne dokumentacije. Objavljivanje poziva za podnošenje ponuda i konkursne dokumentacije. Prijem ponuda. Postupak otvaranja ponuda. Stručna ocena ponuda i izveštaj. Priprema predloga odluke. Odluka. Obustavljanje postupka. Zahtev i uvid u dokumentaciju. Prethodno ispitivanje zahteva za zaštitu prava. Postupanje posle prethodnog ispitivanja zahteva za zaštitu prava. Pokretanje upravnog spora. Izrada predloga ugovora. Potpisivanje ugovora. Dostavljanje ugovora. Izmena i objavljivanje ugovora o javnoj nabavci. Imenovanje osobe za praćenje izvršenja ugovora. Komunikacija u postupku javne nabavke. Kvantitativni i kvalitativni prijem. Zapisnik o izvršenju ugovora. Izrada reklamacionog zapisnika. Raspolaganje dobrima. Prijem računa. Otklanjanje grešaka u garantnom roku. Podnošenje izveštaja i vođenje evidencije. Čuvanje dokumentacije.

Proces javne nabavke kroz otvoreni postupak

Prikupljanje podataka o ispunjenosti uslova za donošenje odluke o pokretanju postupka. Kontrola. Izrada odluka o pokretanju postupka. Rešenje o obrazovanju komisije za javnu nabavku. Potpisivanje izjave. Izrada konkursne dokumentacije. Izmene i dopune konkursne dokumentacije. Objavljivanje oglasa o javnoj nabavci. Prijem ponuda. Postupak otvaranja ponuda. Stručna ocena ponuda i izveštaj. Izrada predloga odluke. Odluka. Obustavljanje postupka. Zahtev i uvid u dokumentaciju. Prethodno ispitivanje zahteva za zaštitu prava. Postupanje posle prethodnog ispitivanja zahteva za zaštitu prava. Pokretanje upravnog spora. Izrada predloga ugovora. Potpisivanje ugovora.

Dostavljanje ugovora. Izmena i objavljivanje ugovora o javnoj nabavci. Imenovanje osobe za praćenje izvršenja ugovora. Komunikacija u postupku javne nabavke. Kvantitativni i kvalitativni prijem. Zapisnik o izvršenju ugovora. Izrada reklamacionog zapisnika. Raspolaganje dobrima. Prijem računa. Otklanjanje grešaka u garantnom roku. Podnošenje izveštaja i vođenje evidencije. Čuvanje dokumentacije.

Proces javne nabavke kroz pregovarački postupak bez objavljivanja poziva

Prikupljanje podataka o ispunjenosti uslova za donošenje odluke o pokretanju postupka. Kontrola. Izrada odluke o pokretanju postupka. Rešenje o obrazovanju komisije za javnu nabavku. Potpisivanje izjave. Izrada konkursne dokumentacije. Izmene i dopune konkursne dokumentacije. Obezbeđivanje konkurencije. Prijem ponuda. Postupak otvaranja ponuda. Pregovaranje. Stručna ocena ponuda i izveštaj o oceni. Izrada predloga odluke. Odluka. Obustavljanje postupka. Zahtev i uvid u dokumentaciju. Prethodno ispitivanje zahteva za zaštitu prava. Postupanje posle prethodnog ispitivanja zahteva za zaštitu prava. Pokretanje upravnog spora. Izrada predloga ugovora. ugovora. Dostavljanje ugovora. Izmena i objavljivanje ugovora o javnoj nabavci. Imenovanje osobe za praćenje izvršenja ugovora. Komunikacija u postupku. Potpisivanje javne nabavke. Kvantitativni i kvalitativni prijem. Zapisnik o izvršenju ugovora. Raspolaganje dobrima. Izrada reklamacionog zapisnika. Prijem računa. Otklanjanje grešaka u garantnom roku. Podnošenje izveštaja i vođenje evidencije. Čuvanje dokumentacije.

Proces kontrole javnih nabavki

Rešenje o sprovođenju kontrole. Definisanje predmeta kontrole. Kontrola. Redovna kontrola. Vanredna kontrola. Nacrt izveštaja o kontroli. Prigovor. Izveštaj o sprovedenoj kontroli.

ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Poslovni proces predstavlja grupu logički povezanih aktivnosti koje obavljaju zaposleni kod korisnika javnih srestava a koje su povezane radi ostvarivanja poslovnih ciljeva.

Korisnik javnih sredstava mora jasno sagledati, prepoznati i definisati svoje poslovne procese i njima upravljati. Samo jasno definisanim poslovnim procesima moguće je kvalitetno upravljati. Prilikom definisanja poslovnih procesa treba imati u vidu:

- uspostavljenu organizacionu strukturu kod korisnika javnih sredstava;
- vrstu i veličinu poslovnih funkcija;
- iznos budžeta/plana;
- izvore finansiranja;
- geografsku lokaciju;
- broj zaposlenih.

Mora postojati jasna slika o tome šta se događa od trenutka kada je određena aktivnost započeta do trenutka kada je ona završena. Na taj način korisnik javnih sredstava može upravljati