



КОМОРА ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА СРБИЈЕ
БЕОГРАД, Хајдук Вељков венац 4 - 6
☎: 011/3615 - 371; 3622 - 523
E-mail: kzus@open.telekom.rs

БЕСПЛАТАН ПРИМЕРАК

Б и л т е н

Саветовање

Златибор, 18. 19. и 20. јун 2014. године

Година XIV - Број 4/2014.	Тираж 500 примерака
---------------------------	---------------------

Београд, јун 2014. године

С а д р ж а ј

Р.б.	Н а з и в	Стр.
I	УВОДНЕ НАПОМЕНЕ ОРГАНИЗАТОРА САВЕТОВАЊА	1
II	МАПИРАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА У ЗДРАВСТВЕНОЈ УСТАНОВИ	2
III	ПЛАНИРАЊЕ РЕВИЗИЈА	26
IV	АКТ КОЈИМ СЕ БЛИЖЕ УРЕЂУЈЕ ПОСТУПАК ЈАВНЕ НАБАВКЕ УНУТАР НАРУЧИОЦА	35
V	САСТАВЉАЊЕ ШЕСТОМЕСЕЧНОГ ИЗВЕШТАЈА О ИЗВРШЕЊУ ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА ЗА ПЕРИОД ЈАНУАР-ЈУН 2014. ГОДИНЕ	44

УВОДНЕ НАПОМЕНЕ ОРГАНИЗАТОРА САВЕТОВАЊА

Комора здравствених установа Србије је, за овогодишње саветовање на Златибору, покушала да међу предаваче укључи и представнике Државне ревизорске институције. У том смислу, послат је позив следеће садржине:

„ ПРЕДМЕТ: Позив за учешће на саветовању на Златибору од 18.-20.06.2014.год.

Комора здравствених установа Србије традиционално, два пута годишње, одржава саветовање за потребе едукације својих оснивача, здравствених установа. Теме саветовања су упознавање са новим прописима и проблеми у њиховом спровођењу. За предаваче се, по правилу, ангажују представници надлежних државних органа и организација. У више наврата смо ангаžовали предаваче на тему финансијског управљања и контроле као и интерне ревизије. Учесници су били, углавном, економисти и правници из здравствених установа.

Да би се озбиљније схватила важност и убрзао процес увођења финансијског управљања и контроле, заједно са интерном ревизијом, указала се потреба да Државна ревизорска институција одржи предавање намењено, пре свега, директорима здравствених установа у којем би указала на значај „тона са врха“, презентовала пропусте у раду уочене током досадашњих ревизија и указала на последице неправилности и несврхисходности пословања корисника јавних средстава.

У складу са законским надлежностима Државне ревизорске институције да даје савете корисницима јавних средстава, предавање би имало едукативни карактер у циљу превентивног деловања на могући настанак штетних последица у пословању здравствених установа.

Планирамо да, такође за директоре, организујемо и предавање о томе да је сврха интерне ревизије помоћ члановима организације, а посебно помоћ управи у делотворном испуњавању њихових обавеза и одговорности, снабдевајући је анализама, проценама препорукама, саветима и информацијама. Желимо да истакнемо да је делокруг рада интерне ревизије првенствено намењен руководству предузећа што се, како нам се чини, недовољно разуме.

Надамо се да ће Комора и Државна ревизорска институција, као највиши орган ревизије јавних средстава у Републици Србији, наставити добру сарадњу у области здравства како у циљу исправљања уочених неправилности, тако и када је у питању давање препорука за измену важећих закона на основу информација до којих се дошло у поступку обављања ревизије, а односе се на то да производе или могу произвести негативне последице.“

На жалост, обавештени смо да је Државна ревизорска институција, због великог броја контрола које су у току, спречена да учествује на саветовању на Златибору али да ће се потрудити да обезбеди своје присуство на саветовању у Врњачкој Бањи које се традиционално одржава у децембру.

МАПИРАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА У ЗДРАВСТВЕНОЈ УСТАНОВИ

САДРЖАЈ

Љубинко Станојевић, дипл.еџц.

1. УВОД

2.1. ИЗРАДА ПРОЦЕДУРА ПО СТАНДАРДИМА ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ

2.2. УПУТСТВО ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАЗАЦА ЗА ПИСАНЕ ПРОЦЕДУРЕ МИНИСТАРСТВА ФИНАНСИЈА

2.3. ПРАКТИЧАН ПРИМЕР ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА ИЗ УПУТСТВА ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАЗАЦА ЗА ПИСАНЕ ПРОЦЕДУРЕ ЗА ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ

3. УВОД У ПОСЛОВНЕ ПРОЦЕСЕ

3.1. Кратки опис процеса

3.2. Ток процеса у односу на функционалну класификацију

1. УВОД

Здравствене установе, као корисници јавних средстава, примењују Закон о буџетском систему и подлежу обавези подношења Годишњег извештаја о адекватности и функционисању успостављеног система финансијског управљања и контроле. Ову своју обавезу извршило је у 2013. години 46 здравствене установе, а у марту 2014. њих 58, од укупно 340, које располажу јавним средствима у износу од 54,190,523,491.-динара, што је повећање за 32% у односу на претходну годину.

На саветовању у Врњачкој Бањи, одржаном од 4.-6. децембра 2013., постављено је питање следећег садржаја:

1. Молимо Вас дајте што практичнији пример како увести интерну контролу у малим здравственим установама које имају испод 100 запослених.

Детаљан одговор на ово питање је објављен у „БИЛТЕНУ“ број 4/2013. децембра 2013. Сада наводимо само садржину тачке 5.: „За све пословне процесе у свакој здравственој установи, предвиђене актом о унутрашњој организацији и систематизацији радних места, потребно је прописати начин на који се обављају, како би сваки запослени, а нарочито новозапослени, могао лакше и брже да их спроводи. Неки од ових процеса су већ прописани, тако да није неопходно, само због процеса увођења ФУК, мењати постојеће процедуре, већ их треба допунити одређеним елементима (назив и циљ процеса, очекивани резултати, ризици који утичу на остваривање циљева, као и начин третирања утврђених ризика – увођењем интерних контролних активности, поделе дужности и одговорности). Здравствене установе које имају испод 100 запослених, највероватније, имају мањи обим процеса, тако да је лакше сагледати све ове карактеристике.“

У овом чланку приказаћемо алат намењен за ове сврхе, који је већ више година у широкој употреби у јавном сектору Републике Србије, тако да га и здравствене установе могу користити без икаквих проблема и бојазни.

2.1. ИЗРАДА ПРОЦЕДУРА ПО СТАНДАРДИМА ИНТЕРНЕ КОНТРОЛЕ

Оквир за процедуре у јавном сектору предвиђен је међународним стандардима интерне контроле и то на следећи начин:

1. Мисија и визија корисника јавних средстава - **здравствене установе** ће свим запосленим у писаној форми (редовно) достављати ажуриран: Задатак њиховог одељења, Њихову улогу у одељењу (опис посла), Задатак (индивидуални циљеви) и Очекиване резултате.

2. Етичке и организационе вредности - Руководство и запослени **здравствене установе** имају одговарајуће етичке и организационе вредности којих се придржавају у раду и доношењу одлука

3. Распоређивање и покретљивост особља - Најмање једном годишње руководство **здравствене установе** би требало да усклади организациону структуру и распоред кадрова са приоритетима и обимом посла;

4. Оцењивање и развој особља - Успешност кадрова се оцењује према индивидуалним годишњим циљевима који су у складу са општим циљевима **здравствене установе**. Предузимају се одговарајуће мере како би се развиле вештине неопходне за остваривање ових циљева;

5. Објективни показатељи и перформансе - Циљеви **здравствене установе** су јасно дефинисани и ажурирају се по потреби. Они су формулисани тако да је могуће пратити њихова достигнућа. Кључни индикатори успешности су установљени да помогну руководству да оцени и извештава о напретку у односу на циљеве;

6. Управљање ризицима процеса - **здравствене установе** ће систематично оцењивати ризике везане за главне активности најмање једном годишње, припремати одговарајуће планове за решавање тих ризика и одређивати лица која ће бити задужена за спровођење таквих планова;

7. Оперативна структура **здравствене установе** - подржава ефикасно доношење одлука одговарајућих надлежних руководилаца. Ризицима везаним за осетљиве функције се управља контролама за ублажавање ризика и крајњом мобилношћу кадрова;

8. Документовани процеси и процедуре које **здравствене установе** користе за главне процесе биће у потпуности документоване, ажуриране и доступне свим релевантним лицима и биће у складу са финансијским прописима и свим релевантним одлукама;

9. Менаџмент надзора - **здравствене установе** успоставиће одговарајућу структуру надзора, укључујући где је то потребно и накнадну контролу узорка трансакција и операција како би се обезбедило да се процедуре које је успоставило руководство ефективно извршавају. Утврдиће се и пратити кључни индикатори успешности, укључујући индикаторе економичности, ефикасности и ефективности, за сваку активност. Руководство треба да прима редовне извештаје о свакој активности у којима се пореде прелазни или коначни остварени резултати са утврђеним циљевима. Руководство предузима радње да реши све идентификоване пропусте у односу на циљеве.

10. Континуитет пословања **здравствене установе** успоставиће одговарајућу структуру која ће обезбедити континуитет пословања у сваком тренутку (тј. у случају одсуства одређеног руководиоца, замена руководилаца, пребацивање у нови информациони систем, промена процедура, мобилност, пензионисање, итд.);

11. Управљање документацијом - **здравствене установе** ће систематично регистровати приспелу и отпремљену документацију, како би се омогућило ефикасно праћење рокова и одржао свеобухватан и ажуриран систем архивирања који је доступан свим одговарајућим лицима.

12. Информације и комуникација Руководиоци и други запослени добијаће редовне, поуздане и лако доступне управљачке информације везане за извршење плана, коришћење ресурса и напредак остварен у погледу планова рада;

13. Рачуноводство и финансијско извештавање - адекватне процедуре и контроле су постављене како би се обезбедило да рачуноводствени подаци и релевантне информације коришћене за припрему годишњих и финансијских извештаја буду тачне комплетне и благовремене;

14. Оцена активности - **здравствене установе** успоставиће, односно имаће на располагању, функцију оцењивања са адекватним кадром која ће бити одговорна за вршење претходне или накнадне оцене свих активности организације. Припремаће план оцене који утврђује време планираних оцена у односу на које ће се анализирати остварени напредак. Обезбедиће се систематично поступање у складу са закључцима извештаја о спроведеним оценама;

15. Процена система интерне контроле - биће успостављена јасно дефинисана процедура за одговарајуће извештавање и, сходно томе, исправљање слабости интерне контроле, као и за неопходно ажурирање релевантних процедура;

16. Способна интерна ревизија - **здравствене установе** успоставиће, односно имаће на располагању, стручну интерну ревизију, са адекватним кадром, која ће припремати годишње програме на основу процене ризика.

Ако за поједине међународне стандарде интерне контроле већ постоје одређене процедуре, било у самој здравственој установи, било у неком од струковних удружења, које се већ примењују, радна група ће то узети у обзир и проценити да ли је и колико потребно детаљније разрадити одређене области обухваћене дотичним стандардом.

2.2. УПУТСТВО ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАЗАЦА ЗА ПИСАНЕ ПРОЦЕДУРЕ МИНИСТАРСТВА ФИНАНСИЈА

На основу члана 23. став 2. Закона о државној управи („Службени гласник РС“ бр. 79/05, 101/07 и 95/10), у вези са чланом 81. став 3. Закона о буџетском систему („Службени гласник бр. 54/09, 73/10, 101/10, 101/11, 93/12, 62/13, 63/13 - исправка и 108/13) и члана 11. став 1. тачка 13. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање и функционисање система финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Службени гласник РС“, бр. 99/11 и 106/13)

Министар финансија донео је 05.03.2014. године под бројем: 031-01-00007/2014-08

УПУТСТВО ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАЗАЦА ЗА ПИСАНЕ ПРОЦЕДУРЕ МИНИСТАРСТВА ФИНАНСИЈА следеће садржине:

„1. Циљ припреме писаних процедура је документовање свих трансакција и послова и обезбеђење ревизорског трага унутар Министарства финансија како би се обезбедило одговорно финансијско управљање у складу са међународно прихваћеним стандардима интерне контроле, и то :

1. мисија и визија корисника јавних средстава;
2. етичке и организационе вредности;
3. распоређивање и покретљивост особља;
4. оцењивање и развој особља;
5. објективни показатељи и перформансе;
6. управљање ризицима процеса;
7. оперативна структура;
8. документовани процеси и процедуре;
9. менаџмент надзора;
10. континуитет пословања;
11. управљање документацијом;
12. информације и комуникација;
13. рачуноводство и финансијско извештавање;
14. оцена активности;
15. процена система интерне контроле;
16. способна интерна ревизија.

2. Писане процедуре из делокруга рада организационих јединица Министарства финансија ради уједначеног поступања свих организационих јединица и усаглашавања опште форме и садржаја писаних процедура, документовања свих трансакција и послова и обезбеђења ревизорског трага унутар Министарства финансија, припремају се применом следећих образаца: Обрасца 1 – Листа пословних процеса, Обрасца 2 – Мапа пословних процеса и Обрасца 3 – Документација о систему – Процедура и дијаграм тока, који су одштампани уз ово упутство и чине његов саставни део.

3. На дну сваког званичног, коначно усвојеног примерка обрасца и процедуре, обавезно се наводе:

- име, датум, функција и потпис лица које је припремило документ;
- име, датум, функција и потпис лица које контролише документ;
- име, датум, функција и потпис лица које одобрава документ.»

	Припрема	Контролише	Одобрава
(Име и презиме) радно место			
Потпис			
Датум			

Садржину, облик и начин попуњавања наведених образаца дајемо у наставку овог текста, с посебним освртом на здравствене установе:

Образац 1	
Корисник јавних средстава _____	
ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА	
Организациона јединица:	
Шифра организационе јединице:	
Руководилац организационе јединице:	

Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОЦЕСА

	Припрема	Контролише	Одобрава
Име и презиме			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 1 „ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику „**Организациона јединица**“ уноси се назив унутрашње јединице ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ (сектора, посебне унутрашње јединице, унутрашње јединице изван састава сектора);
2. У рубрику „**Руководилац организационе јединице**“ уноси се назив руководећег радног места (помоћник министра, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе итд...)
3. У рубрику „**Редни број**“ уноси се бројчана ознака процеса у дотичној организационој јединици;
4. У рубрику „**Пословни процес**“ уноси се назив пословног процеса (нпр. плате и друга примања, службена путовања, планирање и припрема буџета, финансијско извештавање и рачуноводство, набавке итд...)

Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Овај процес подразумева набрајање (списак) и опис свих процеса. У поступку дефинисања пословног процеса може бити практично да сегментација укључи комбинацију организационих јединица, административних функција, програмских активности и посебних система. Извори који могу бити од користи у припреми описа процеса су организационе шеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи.

Већина процеса има више активности, односно различите активности се преплићу и подржавају једна другу, нарочито када се ради о информационим технологијама.

5. У рубрику „**Активности у оквиру процеса**“ уноси се назив активности по хронолошком реду по којем се обављају у једној или више организационих јединица (нпр. у процесу обрачуна плата обављају се следеће активности):

1. прикупљање података потребних за обрачун плата;
2. обрачун промена у односу на претходни месец (прековремени рад, годишњи одмор, боловање...);
3. унос података у систем за обрачун плата;
4. обрачун плата за текући месец;
5. захтев Управи за трезор за исплату плата;
6. захтев за пренос средстава на рачуне запослених;
7. подела исплатних листића, итд.

<i>Назив корисника јавних средстава</i>			
МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА – ДОКУМЕНТАЦИЈА О ПРОЦЕСУ			
Организациона јединица:		Шифра процеса:	
Шифра организационе јединице:		Верзија:	
Руководилац организационе јединице:			

Носилац пословног процеса (одговорно лице)	
---	--

Назив пословног процеса

Циљ пословног процеса

Основни ризици

Подручје примене

Кратак опис пословног процеса

Улаз:

Активности:

Резултат:

Везе са другим пословним процесима/процедурама

Остала документација

Ресурси за остваривање пословног процеса

Одговорности и овлашћења

Шифре и називи процедура

Закони и прописи

Термини и скраћенице коришћени у дијаграму тока

	Припрема	Контролише	Одобрава
(Име и презиме) радно место			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 2. „Мапа пословних процеса - документација о процесу“ попуњава се на следећи начин:

1. У рубрику "Назив корисника јавних средстава" уноси се назив ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ_____;
2. У рубрику "**Организациона јединица**" уноси се назив уже унутрашње јединице (сектор, одељење, одсек, група итд...) која учествује у процесу;
3. У рубрику "**Шифра процеса**" уноси се бројчана ознака – редни број пословног процеса по изради Шифарника на нивоу ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ;
4. У рубрику "**Шифре организационих јединица**" уноси се бројчана или словна ознака – шифра ужих унутрашњих јединица по изради Шифарника на нивоу ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ;
5. У рубрику "**Верзија**" уноси се бројчана ознака верзије процедуре;
6. У рубрику "**Руководилац организационе јединице**" уноси се назив руководиоца уже унутрашње јединице (помоћник директора, секретар ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе итд...) која учествују у пословном процесу;
7. У рубрику „**Носилац пословног процеса (одговорно лице)**“ уноси се назив носиоца пословног процеса (помоћник директора, секретар ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ, начелник одељења, шеф одсека, руководилац групе итд...) одговорног за реализацију процеса;
8. У рубрици „**Назив пословног процеса**“ врши се идентификовање процеса - уноси се назив процеса (нпр. јавне набавке, наплата прихода, обрачун и исплата плата, планирање и припрема буџета, финансијско извештавање и рачуноводство итд.);
9. У рубрици „**Циљ пословног процеса**“ врши се идентификовање циља који треба да се оствари као резултат спровођења процеса - уноси се опис планираног резултата. Циљеви треба да буду: конкретни, мерљиви, остварљиви и благовремени (нпр. циљ пословног процеса "обрачун и исплата плата"је "правовремен и тачан обрачун и исплата плата запосленима".)
10. У рубрици „**Основни ризици**“ врши се идентификовање ризика који могу да утичу на остварење циља пословног процеса. Ризик је догађај који има нежељени или негативан исход. Мери се вероватноћом да ће се догађај остварити и утицајем, односно последицом коју ће имати на остварење циља (нпр. основни ризици пословног процеса "обрачун и исплата плата " могли би бити - кашњење у исплати плата, мање или више исплаћена плата, неовлашћен приступ информацијама и неовлашћене исплате).
11. У рубрици "**Подручје примене**“ дефинишу се места примене процедуре и евентуална ограничења (нпр. рачуноводство, финансије, набавке, одељење рачуноводства);

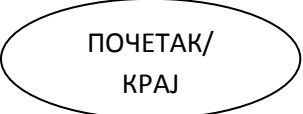
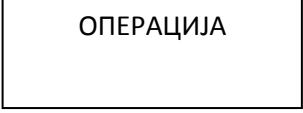
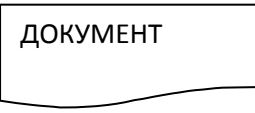

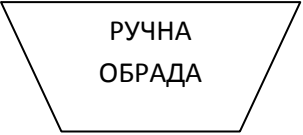

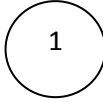

12. У рубрику „**Кратак опис пословног процеса**“ – унети кратак опис свих активности које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева. Извори који могу бити од користи у припреми описа пословног процеса су организационе схеме, буџет и финансијски планови, систематизација, финансијска овлашћења, прописи и приручници, као и управљачки информациони системи. Већина пословних процеса има више активности, односно различите активности се преплићу и подржавају једна другу;
- 12.1. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Улаз**“ идентификовати елементе који улазе у процес. Улазни елементи могу бити материјал, финансијска средства, људски ресурси, опрема, подаци који су резултатнеког другог процеса или под – процеса итд. (нпр. улаз пословног процеса "обрачун и исплата плата" могао би бити - подаци за обрачун плата, буџетска средства за исплату плата...).
- 12.2. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Активности**“ кратко описати све активности које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева (нпр. активности које чине пословни процес "обрачун и исплата плата" могле би бити - прикупљање података потребних за обрачун плата, обрачун промена у односу на претходни месец (боловање, прековремени рад, годишњи одмор, стимулације итд), унос података у систем за обрачун плата, обрачун плата за текући месец, захтев Управи за трезор за исплату плата, захтев за пренос средстава на рачуне запослених, подела исплатних листића.
- 12.3. У оквиру ове рубрике под ознаком „**Резултат**“ кратко описати шта представља резултат процеса. Ако су решени ризици који се могу појавити у спровођењу одређеног процеса, резултат би требао бити – остварење циља пословног процеса. Нпр. резултат пословног процеса "обрачун и исплата плата" могао би бити - благовремено и тачно обрачуната и исплаћена плата запосленим.
13. У рубрици „**Везе са другим пословним процесима/процедурама**“ врши се идентификовање - осталих пословних процеса који су укључени или имају неку повезаност са овим пословним процесом. То могу бити процеси који су повезани са процесом или као "улаз" или као они који ће користити "резултат" пословног процеса (кадровска евиденција и књиговодствена евиденција).
14. У рубрици „**Остала документација**“ навести документа која чине саставни део процедуре, односно документа у којем је дат детаљнији опис одређених активности пословног процеса. Овде могу бити набројана разна упутства за спровођење одређених активности као нпр. Упутство за коришћење софтвера за обрачун плата, Упутство за попуњавање пореске пријаве ОД и ОПЈ, Упутство за попуњавање М-4 обрасца.
15. У рубрици „**Ресурси за остваривање пословног процеса**“ - врши се идентификовање ресурса потребних да би се пословни процес спровео на начин да се оствари циљ процеса. Као један од ресурса потребних за остваривање свих пословних процеса су запослени потребни за извршавање активности процеса. Ресурси могу бити и финансијска средства, информатичка подршка или било који други ресурс који је предуслов за реализацију пословног процеса.
16. У рубрици „**Одговорности и овлашћење**“ - идентификују се запослени који су одговорни за поједине активности у оквиру пословног процеса. Наводе се називи радних места и одговорност или овлашћење за спровођење активности пословног процеса у оквиру тог радног места (нпр. у оквиру пословног процеса "Обрачун и исплата плата" одговорност и овлашћења могла би бити описана на следећи начин: запослени су одговорни за достављање података за обрачун плата (боловање, одсуства, прековремени рад, одмори итд); руководиоци организационих делова су одговорни за вођење евиденције о присутности на раду и благовремено достављање евиденција Одељењу за рачуноводство; начелник Одељења за рачуноводство је одговоран за благовремен и тачан обрачун и исплату плата запосленим).

17. У рубрици „**Шифре и називи процедура**“ – уносе се шифре, бројеви и назив и процедура садржаних у оквиру процеса, као и одговорности и овлашћења у реализацији процеса, по изради Шифарника на нивоу ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ.
Шифарник ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ припрема Радна група, водећи рачуна да буду покривени сви стандарди интерне контроле, наведени као Циљ процеса.
18. У рубрици „**Закони и прописи**“ наводе се називи закона и прописа којима је уређена област у оквиру које се одвија пословни процес (нпр. у оквиру пословног процеса "Обрачун и исплата плата" као закони и прописи који уређују ову област могли би бити наведени: Закон о платама државних службеника и намештеника; Закон о буџету (основица за исплату плате); Уредба о накнадама и другим примањима државних службеника и намештеника; Посебни колективни уговор за државне органе; Правилник о рачуноводству.
19. У рубрици „**Термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока**“ - наводе се термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока уз опис и значење наведених појмова у дијаграмима тока, који је саставни део Обрасца 3.

Образац 3 - Документација о систему (вертикални преглед) - Процедуре

Шифра процедуре		Назив процедуре			
Редни број	ДИЈАГРАМ ТОКА	ОПИС АКТИВНОСТИ	СПРОВОЂЕЊЕ		Документа
			Одговорно лице	Рок за спровођење	

За израду дијаграма тока активности користе се следећи симболи :

	Почетак или крај активности унутар процеса
	Операција – активност која се извршава
	Документ који се креира или употребљава унутар процеса
	Одлука
	Тип обраде података
	Контрола која се извршава унутар процеса
	Веза са другом страном
	Ток процеса

Процедуру не треба претварати у упутство. У процедури назначити да постоји одговарајуће радно упутство и обрнуто (унакрсно повезати).

Доношење одлуке: Испуњење унапред задатог услова опредељује даљи ток документације и поступака. Уколико је одговор ДА, поступак тече даље по процедури, а уколико је одговор НЕ, обавезно предвидети даљи поступак. Поступак контроле је увек одлука (задовољава контролу ДА/НЕ). Код контроле треба увек навести како се врши контрола и чиме се потврђује да је контрола извршена.

Опис активности: Графички и текстуални детаљни описи користе се за приказивање процедура (дијаграм тока активности).

Неопходни су ради утврђивања одговорности и рока за спровођење одређене пословне активности. Одговорност за спровођење треба да буде јасно назначена за сваку пословну активност, као и рок за спровођење сваке активности, који је утврђен законом или другим прописима и актима.

Ток процедуре, опис активности, спровођење и пратећа документација представљени су у наставку.

<i>Дијаграм тока</i>	<i>Опис активности</i>	<i>Спровођење</i>		<i>Пратећа документација</i>
		<i>Одговорност за активност</i>	<i>Рок</i>	
<pre> graph TD Start([ПОЧАТАК]) --> Activity[АКТИВНОСТ] Activity --> Decision{ОДЛУКА} Decision -- ДА --> End[] Decision -- НЕ --> Activity </pre>				

1. У рубрику „**Шифра процедуре**“ уноси се шифра процедуре бројеви из Шифарника на нивоу ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ;
2. У рубрику „**Назив процедуре**“ уноси се назив процедуре из Шифарника на нивоу ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ;
3. У рубрику „**Дијаграм тока**“ уноси се графички приказ активности;
4. У рубрику „**Опис активности**“ кратко описати све активности по редоследу спровођења које чине пословни процес. Пословни процес је низ активности повезаних ради остваривања пословних циљева (нпр. активности које чине пословни процес "Обрачун и исплата плата" могле би бити - прикупљање података потребних за обрачун плата, обрачун промена у односу на претходни месец (боловање, прековремени рад, годишњи одмор, стимулације итд), унос података у систем за обрачун плата, обрачун плата за текући месец, захтев Управи за трезор за исплату плата, захтев за пренос средстава на рачуне запослених, подела исплатних листића).
5. У рубрику „**Спровођење – одговорно лице**“ уноси се назив радног места (помоћник директора, секретар ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ, начелник одељења, шеф одсека, руководиоца групе итд...) које обавља предметну процедуру, његове одговорности и овлашћења.
6. У рубрику "**Спровођење - Рок**" наводи се рок за спровођење активности (нпр. до 5-ог у месецу за претходни месец сви Сектори и Секретаријат сачињавају образац

„Преглед општих одсуствовања са посла по запосленима“, по данима у месецу и достављају га радном месту за финансијске послове).

7. У рубрику „Документа“ – уписати називе докумената која се користе у току спровођења одређене активности у току процеса и којима се документује да је одређена активност спроведена на планиран и прописан начин (нпр. Записник са отварања достављених понуда, Одлука о успостављању комисије, уговор, итд. за процес набавке, Решења о ступању на рад и одређивању коефицијента, Решење о престанку/раскиду радног односа, за процес обрачуна плата итд). Уз процедуре прилажу се примерци докумената који се користе у процесу.

2.3. ПРАКТИЧАН ПРИМЕР ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА из УПУТСТВА ЗА ПОПУЊАВАЊЕ ОБРАЗАЦА ЗА ПИСАНЕ ПРОЦЕДУРЕ за ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ

ПРАКТИЧАН ПРИМЕР ПОПУЊЕНИХ ОБРАЗАЦА

ОБРАЗАЦ 1 ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

НАЗИВ ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ	
СЕКРЕТАРИЈАТ – ОДЕЉЕЊЕ ЗА ФИНАНСИЈСКЕ ПОСЛОВЕ	
ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА	
Организациона јединица:	Одељење за финансијске послове
Шифра организационе јединице:	1.4
Руководилац организационе јединице:	Начелник одељења за финансијске послове

Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС	АКТИВНОСТИ У ОКВИРУ ПРОЦЕСА
1	Процес израде финансијског плана	
2	Процес обрачуна и исплате плата	<ul style="list-style-type: none"> - Прикупљање података потребних за обрачун плата - Обрачун промена у односу на предходни месец (прековремени рад, годишњи одмор, боловање...) - Унос података у систем за обрачун плата - Обрачун плата за текући месец - Захтев Управи за трезор за исплату плата - Захтев за пренос средстава на рачуне запослених - Подела исплатних листића
3	Процес набавке	
4	Процес плаћања	
5	Процес књижења	
6	Процес израде прописаних	

	финансијских извештаја		
	Припрема	Контролише	Одобрава
(Име и презиме) ратно место			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 2 **МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА – ДОКУМЕНТАЦИЈА О ПРОЦЕСУ**

НАЗИВ ЗДРАВСТВЕНЕ УСТАНОВЕ			
Секретаријат – Одељење за финансијске послове			
МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА			
Организациона јединица:	Одељење за финансијске послове	Шифра процеса:	1.4.1
Шифра организационе јединице:	1.4	Верзија:	1.
Руководилац организационе јединице:	Начелник Одељења за финансијске послове		
Носилац пословног процеса (одговорно лице)	Саветник за обрачун зарада и начелник Одељења		

Назив пословног процеса
Обрачун и исплата плата

Циљ пословног процеса
Правовремен и тачан обрачун и исплата плата запосленим

Основни ризици

Кашњење у исплати плата, мање или више исплаћена плата, неовлашћен приступ информацијама и неовлашћене исплате.

Кратак опис пословног процеса

УЛАЗ: Подаци за обрачун плата («карнети» - евиденција доласка и одсутности с посла...)

АКТИВНОСТИ: Прикупљање података потребних за обрачун плата, обрачун промена у односу на претходни месец (боловање, прековремени рад, годишњи одмор, стимулације итд.), унос података у систем за обрачун плата, обрачун плата за текући месец, захтев Управи за трезор за исплату плата, захтев за пренос средстава на рачуне запослених, подела исплатних листића.

ИЗЛАЗ - РЕЗУЛТАТ: Благовремено и тачно обрачуната и исплаћена плата запосленима.

Везе са другим пословним процесима/процедурама

Управљање кадровима

Финансијско књиговодство

Остала документација

Упутство за коришћење софтвера за обрачун плата

Упутство за попуњавање пореске пријаве ОД и ОПЈ

Упутство за попуњавање М-4 обрасца

Ресурси за остваривање пословног процеса

Запослени потребни за извршавање активности процеса

Финансијска средства потребна за исплату плата

Информатичка подршка потребна за обрачун плата

Одговорности и овлашћења

Запослени су одговорни за достављање података за обрачун плата (боловање, одсуства, прековремени рад, одмори итд).

Руководиоци организационих делова су одговорни за вођење евиденције о присутности на раду и благовремено достављање евиденција Одељењу за рачуноводство.

Начелник Одељења за рачуноводство је одговоран за благовремен и тачан обрачун и исплату плата запосленим

Шифре и називи процедура

ОР 2.1. Поступак за обрачун и исплату плата

Закони и прописи

Закон о платама државних службеника и намештеника.

Закон о буџету (основица за исплату плате).

Уредба о накнадама и другим примањима државних службеника и намештеника.

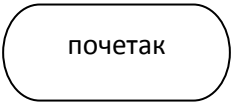
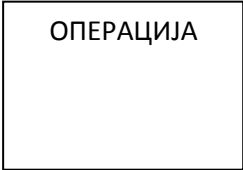
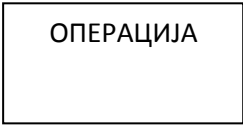

Посебни колективни уговор за државне органе

Правилник о рачуноводству ...

Термини и скраћенице коришћени у дијаграмима тока

	Припрема	Контролише	Одобрава
(Име и презиме) радно место			
Потпис			
Датум			

ОБРАЗАЦ 3 - Документација о систему (вертикални преглед) – Процедуре

Шифра процедуре		Назив процедуре			
Р.Б.	ДИЈАГРАМ ТОКА	ОПИС АКТИВНОСТИ	СПРОВОЂЕЊЕ		Пратећа документација
			Одговорно лице	Рок за спровођење	
1					
2		Прикупљање података из организационих делова (сектора) потребних за обрачун плата.	Референт за кадровске послове Одељењу кадровске послове	До краја текућег месеца	Подаци о запосленим (уговор о раду) Евиденција присутности Дознаке о боловању Решење о годишњем одмору Обуставе на плату Прековремени рад
		Обрада прикупљених података и формирање рекапитулације	Референт за кадровске послове Одељењу кадровске послове	До 01. у месецу за предходни месец	Образац Подаци о часовима рада за обрачун зарада запослених
3		Контрола потпуности и тачности података.	Начелник Одељења за кадровске послове	До 01. у месецу за претходни месец	Образац Подаци о часовима рада за обрачун зарада запослених

4	ОПЕРАЦИЈА	Достављање података за Одељењу рачуноводство	Начелник Одељења кадрове за послове	До 02. у месецу за претходни месец	Образац Подаци о часовима рада за обрачун зарада запослених Подаци о запосленим (уговор о раду) Дознаке о боловању Решење о годишњем одмору Обуставе на плату Прековремени рад
5	ОПЕРАЦИЈА	Унос података у систем за обрачун плата	Референт за обрачун плата у Одељењу за рачуноводство	До 03. у месецу за претходни месец	
6	ОПЕРАЦИЈА	Обрачун плате (брutto, нето, доприноси, порези, одбици ...)	Референт за обрачун плата у Одељењу за рачуноводство	До 03. у месецу за претходни месец	Обрачунска листе (месечне и годишње) Пореске пријаве ОД и ОПЈ Рекапитулација обрачуна Налози за пренос Захтев за преузимање обавеза Захтев за плаћање Годишње пореске пријаве М-4 образац
7	Контрола	Контрола уноса података и обрачуна плате. Усаглашавање одобреном квотом	Начелник Одељења за рачуноводство	До 03. у месецу за предходни месец	Захтев за преузимање обавеза Захтев за плаћање Налози за пренос
8	одлука	Одобравање исплате плата по обрачуну	Одговорни руководилац	До 04. у месецу за претходни месец	Захтев за преузимање обавеза Захтев за плаћање Налози за пренос

9	ОПЕРАЦИЈА	Достављање документације Управи за трезор	Начелник Одељења за рачуноводство	До 04. у месецу за претходни месец	Обрачунска листа Пореске пријаве ОД и ОПЈ Рекапитулација обрачуна Налози за пренос Захтев за преузимање обавеза Захтев за плаћање
10	ОПЕРАЦИЈА	Исплата плата по запосленим	Управа за трезор	До 05. у месецу за претходни месец	
11	ОПЕРАЦИЈА	Подела исплатних листа запосленим	Референт за обрачун плата у Одељењу за рачуноводство	До 06. у месецу за претходни месец	Исплатне листе
	ОПЕРАЦИЈА	Архивирање	Референт за обрачун плата у Одељењу за рачуноводство		Обрачунска листа Пореске пријаве ОД и ОПЈ Рекапитулација обрачуна Налози за пренос Исплатне листе
12	КРАЈ				

2. УВОД У ПОСЛОВНЕ ПРОЦЕСЕ

За спровођење процеса финансијског управљања и контроле израдом процедура за документовање појединих процеса, неопходан предуслов је упознавање са појмом «пословног процеса». Шта подразумевамо под појмом «пословног процеса»? Најпростије и најкраће речено: «Процес је група логички повезаних активности које улазне ресурсе трансформишу у резултат.» Или детаљније: Пословни процес је група логички повезаних активности које, кад се изводе, користе ресурсе организације да би

произвеле дефинитивне резултате, односно кроз серију активности трансформисале улазне ресурсе у производ или услугу (резултат).

Улазни ресурси у процесу могу бити: материјал, капитал, људски ресурси и информације које процес прима и на њима ради са циљем да их трансформише у резултат.

Резултат у процесу могу да буду ствари које процес трансформише у корист купца/клијента, односно ради коришћења као резултата у неком каснијем процесу, односно активности.

Границе процеса представљају логичан почетак и крај процеса.

Границе процеса одређују, на пример:

- шта је све укључено у процес;
- шта је искључено из процеса;
- изворе ресурса и улазних елемената- података за процес;
- место резултата процеса.

Носилац процеса је лице које је у крајњој линији и одговорно за процес.

Приказивање процеса организацији пружа комплетну слику начина на који се остварују њени пословни циљеви. Сви процеси у оквиру организације треба да буду предмет прегледа како би независно лице потврдило да су ефективни, ефикасни и остварују оно што од њих очекују носиоци процеса у смислу резултата.

Многи процеси у организацији су повезани, те и то треба прегледати како би потврдили да у овим везама нема дуплирања. Већина процеса има више функција, односно различите функције се преплићу и подржавају једна другу, нарочито кад се ради о информаиционим технологијама. Неки примери процеса су: зараде, набавка, рачуноводство, програмирање извршења буџета.

Циљ, односно сврху процеса набавке можемо дефинисати на следећи начин:

набавити оптималну количину добара по најбољој цени, у одговарајућем тренутку.

С друге стране, сврха процеса пријема добара може бити: прибавити пријемницу за наручену количину, узимајући у обзир квалитет и време наведено за испоруку од добављача.

3.1. Кратак опис процеса

Сваки процес се, уопштено гледано, састоји од: улаза у процес, назива активности те излаза процеса- резултата.

Улази у процес су захтеви корисника, подаци, идеје и све што се у процесу мења како би се постигао резултат процеса. На пример, улази у процес набавке су: захтеви корисника за набавком роба, услуга и радова одговарајућих карактеристика и квалитета. Код процеса запошљавања улаз је исказана потреба за запошљавањем особе одређених способности и квалификација.

Активности су радње које је потребно спровести како бисмо од улазних ресурса добили жељени резултат процеса. На пример, активности процеса набавке су: исказивање потреба; планирање и осигурање средстава; оснивање стручне комисије за набавку; припрема документације; објава тендера; заступање, отварање, преглед, оцена, упоређивање понуда; одабир понуде; закључење уговора; заступање роба, услуга или радова. У случају да је поједини процес сложенији, односно да се састоји од целог низа активности, које се спроводе у појединим организационим јединицама, тај скуп активности, можемо назвати подпроцесом. На пример, један подпроцес може бити само спровођење јавне набавке. Тада ће тај подпроцес садржавати следеће активности: оснивање стручне комисије за набавку, припрема документације, објава тендера, пријем понуда, отварање, преглед, оцена и упоређивање понуда, одабир најповољније понуде.

Код процеса запошљавања активности су: исказивање потреба, израда годишњег плана запошљавања, покретање поступка током године, припрема и објава конкурса, оснивање стручне комисије за пријем кандидата, пријем и обрада пријава на конкурс, позив за интервју, тестирање кандидата, одабир кандидата, израда одлуке о одабиру, састављање уговора о раду, односно решења о пријему у радни однос и решења о распореду на радно место, пријава на здравствено и пензијско осигурање, одређивање ментора који ће пратити рад ново- запосленог до истека пробног рока.

Излази из процеса су резултати које је процес остварио у односу на ресурсе, улазе у процес. Код процеса набавке то је примљена роба, услуга или радови траженог квалитета и карактеристика.

Дакле, процес набавке започиње исказивањем потребе за набавком одређене робе, услуге или радова, а завршава испуњењем те потребе односно заступањем робе, услуга или радова која је онаквих карактеристика како је на почетку процеса исказана. Код процеса запошљавања излаз из процеса је запошљавање особе за коју смо након истека пробног рока утврдили да има све тражене способности и да задовољава све потребне квалификације.

3.2. Ток процеса у односу на функционалну класификацију

Пословни процеси организације обично се разликују од својих функционалних одељења. Процес неће нужно бити ограничен или се односи само на једно функционално одељење. Било би нормално да обухвата више од једног функционалног одељења у организацији.

У свакој пословној организацији постоје три врсте процеса:

- Извршни процеси дефинишу и прате стратегију и активности неопходне за постизање дефинисаних циљева организације, као што су стратешко планирање или корпоративно управљање (постављају стратешки правац, политике и смернице за организацију у целини: - у здравственој установи за негу пацијената);
- Пословни процеси су група повезаних активности које су део вредносног ланца основне делатности организације, као што су пријем и преглед пацијената, лечење и отпуштање излечених пацијената.

• Процеси подршке подупиру извршне и оперативне процесе организације, као што су финансијско рачуноводство и информационе технологије (управљање приходима, управљање обрачуном и процес прикупљања података за пружену негу, управљање објектима: изградња и одржавање објеката, укључујући рад на одржавању опреме). Додатни примери процеса подршке укључују следеће:

- људски ресурси
- плате.

Укратко, то су процеси који подржавају организацију: дају физичке, финансијске и људске ресурсе за здравствену установу у целини.

4. ПРИПРЕМА ЗА РЕГИСТАР РИЗИКА

Здравствене установе, које опишу своје пословне процесе коришћењем напред описаног алата, обавиле су већину посла предвиђеног за припрему регистра ризика, чији је образац обрађен у „Водичу за практичну примену мапе пословних процеса и регистра ризика у здравственој установи“, објављеном у „БИЛТЕНУ“ број 4/2013. 18.јуна 2013.године.

ПЛАНИРАЊЕ РЕВИЗИЈА

Слободан Гавровић, дипл.еџ.

Планирање ревизија је неопходно будући да интерној ревизији омогућава: остваривање циљева, утврђивање приоритета и обезбеђивање ефикасног и ефективног коришћења ресурса. Планирање поред тога пружа:

- а) основу за процену будућих потреба за ресурсима;
- б) овлашћење да се поступа по плану, након што план одобри више руководство;
- в) стандард / репер у односу на који се може мерити стварна успешност;
- г) средство кроз које руководство треба да прихвати послове које обавља интерна ревизија; и
- д) сталну евиденцију фактора који су узети у обзир приликом утврђивања плана, као и донетих судова (одлука).

Планирање је кључни део процеса ревизије и обухвата три фазе. Прву фазу овог процеса представља Стратегијски план који наводи покривеност ревизијом у наредне три до пет година и представља основу целог процеса планирања. Друга фаза је Годишњи план рада који је заснован на првој години стратегијског плана и детаљно наводи ревизије које ће се обавити у наредних дванаест месеци. Трећа фаза су планови задатака ревизије који се припремају на почетку сваке ревизије наведене у Годишњем плану рада.

Стратегијско планирање

Добар стратегијски план:

- а) помаже у идентификовању области које треба да буду предмет ревизије,
- б) омогућава објективан приступ дефинисању послова интерне ревизије који је заснован на процени ризика,
- в) помаже интерној ревизији приликом оцене система интерних контрола, и
- г) интерној ревизији омогућава да оптимално користи ресурсе и побољша ефикасност „услуге“ коју пружа руководству.

Према Стандардима Института интерних ревизора интерни ревизори планирање треба да обављају на основу процене ризика, те да планове ревидирају и ажурирају сваке године.

У наставку су наведене фазе припреме стратегијског плана:

- а) утврђивање ревизијског окружења;
- б) идентификовање система/области који могу бити предмет ревизије;
- в) процена ризика за сваки систем/област;
- г) одлука о ревизијској стратегији;
- д) процена потреба ревизије.

Утврђивање ревизијског окружења

Почетна тачка стратегијског планирања јесте добро разумевање контекста у којем организација функционише.

То подразумева разматрање питања као што су:

- став руководства према контроли;
- подаци о општем нивоу контрола у организацији;
- став организације према ризицима – да ли је организација нерада да прихвати ризике, или је спремна да прихвати велике ризике;
- спремност руководства да прихвати промене, итд.

Често је корисно да на основу тога утврдите стратегију коју ћете користити у ревизији. На пример: који ће период бити погодан за план (нпр. 3 године или 5 година?), као и шта желите да постигнете током периода који покрива план – могући циљеви су: „подизање свести о управљању ризицима у организацији“, „подршка у развоју одговорности у организацији“ и „подстицање руководства да користи циљеве“.

Идентификовање система који могу бити предмет ревизије

Следећи корак представља идентификовање предмета ревизије. Ваш циљ треба да буде да идентификујете и дефинишете системе који покривају све циљеве и активности организације. Треба имати на уму да неки системи у потпуности покривају одређени(е) циљ(еве) руководства, док их други системи само делимично покривају. Корисно је да покушате да број система или група система сведете на број којим се може рационално управљати.

Неопходно је да сазнате више о организацији и њеној структури. Области за ревизију по системима или подсистемима могу се идентификовати кроз сарадњу са руководиоцима на различитим нивоима. Треба искористити рад претходних ревизија, као и знање и искуство које су кроз њих стекли интерни ревизори.

Остали могући извори података укључују:

- податке везане за управљање (руководство), као и политике и законе који могу пружити више детаља у погледу циљева;
- уговори и уговори о делу;
- организационе шеме; годишњи извештаји и циљеви пословања;
- корпоративни планови, пословни планови, планови ефикасности;
- буџет и извештаји руководства.

Поред идентификовања области по системима и подсистемима треба утврдити и следеће:

- повезаност система;
- системе који функционишу у више одељења, и
- мишљење руководства о областима, односно конкретним факторима који се сматрају високоризичним.

Као смерница могу да послуже и два најчешћа начина класификације система:

а) *по функцији* – подела система на функционалне типове који се разликује по улози коју имају у систему интерних контрола. У наставку су примери:

- Надзор/праћење – информациони системи углавном покривају све делове организације. Уколико се организација ослања на такве системе као примарни инструмент, онда ови системи треба да буду приоритет у плану ревизије.

- Оперативни системи – системи кроз које се обављају послови организације.. Приоритет који се у ревизији даје овим системима зависи од њиховог нивоа и природе.
- Службе – административни системи као што су персонална служба, служба за набавку, маркетинг, финансије, продају, планирање покривају већину делова организације.

б) по хијерархији

- Више руководство организацију често посматра кроз релативно мали број области које се углавном подударају са организационом шемом. Уколико се системи анализирају на овај начин веза међу системима је нарочито важна. Системи су ретко ограничени на један део организације и обично постоји међусобна повезаност различитих делова организације.

Процена ризика

Након што се идентифују системи, неопходно је урадити процену ризика, чиме ће се обезбедити аргументација за начин на који ће се користити ресурси ревизије у дугорочном периоду. Циљ је концентрисати се на оне активности које носе већи ризик за организацију као целину.

Ризици се често утврђују кроз разговоре са руководиоцима и запосленима, упитнике и дискусије самих ревизора. На обим истраживања које ће се извршити утичу трошкови и тешкоће везане за прикупљање података за оцену система. Најчешће категорије ризика које се могу користити у идентификовању ризика су:

- а) ризик везан за репутацију – негативан публицитет;
- б) оперативни ризик – утиче на везу између услуге и опште јавности, нпр. у случају кашњења, прекида услуга;
- в) стратегијски ризик – утиче дугорочно на организацију;
- г) ризик везан за прописе;
- д) социјални ризик – настаје услед промена у демографским, резидентним и социоекономским трендовима;
- ђ) ризик везан за уговоре – у случају да се роба/услуге не испоруче са одговарајућим спецификацијама и по договореној цени;
- е) финансијски ризик – ризици који имају чисто финансијску основу;
- ж) ризик везан за управљање – односи се на свакодневне дужности и одговорности запослених;
- з) ризик везан за имовину – односи се на крађу, оштећења, итд.
- и) регулаторни ризик – односи се на законске;
- ј) технолошки ризик – односи се на капацитет везан за управљање технолошким променама;
- к) професионални ризик – односи се на одређене професије, нпр. заштита, дужна пажња;
- л) конкретни ризик – нпр. здравље и безбедност;
- љ) ризик везан за природне непогоде – поплаве, пожари, земљотреси, итд.
- м) ризик везан за управљање – односи се на циљеве организације и улогу и одговорности руководиоца организације.

Процена ризика је у суштини заснована на субјективном суду, али се могу користити и различите технике како би анализа била систематичнија и у одређеној мери објективнија. Њихово коришћење подржава суд који ревизори донесу по питању

приоритета и учесталости ревизија. Ове технике помажу у идентификовању области које носе велики ризик који се иначе можда не може идентификовати на други начин. Свака фаза процене ризика треба да буде у потпуности документована.

Један од приступа који се обично користи у процени приоритета и учесталости обављања ревизије укључује израчунавање индекса ризика. Овај приступ представља комбинацију утврђивања степена ризика за сваки од низа предодређених карактеристика или елемената система, и додељивање тежине сваком од њих, чиме се даје суд о њиховој релативној важности – на скали од 1 (низак) до 5 (висок) ризика. То омогућава израчунавање индекса ризика за сваки систем. Неки уобичајени елементи ризика укључују:

- вредност трансакција;
- број трансакција;
- вредност прихода;
- вредност расхода;
- вредност и ликвидност средстава;
- карактеристике система;
- организациони фактори – број запослених, однос руководиоца и запослених, „промет“ (кретање) запослених;
- сложеност система;
- удаљеност од центра;
- стабилност система – тенденција, односно вероватноћа промена;
- посебни елементи који су карактеристични само за тај систем;
- осетљивост система – нпр. политичка осетљивост, општа јавност, групе које врше притисак;
- делокруг и утицај система;
- утицај система на будуће догађаје и одлуке;
- утицај система на друге системе;
- управљање и контрола;
- морал запослених – брзина „промета“ запослених;
- квалитет интерних контрола у систему;
- број контрола које у систему врше други системи;
- датум и налази последње ревизије;
- мишљење других контролних органа (нпр. екстерна ревизија, инспекција).

У одређивању тежине треба да донесете суд у односу на релативну важност различитих елемената. На пример, степен стабилности система може бити важнији од броја трансакција будући да системи који се мењају могу имати нове и недоказане интерне контроле. Организациони елементи као што су утицај једног система на други, односно утицај на низ подсистема, могу имати већу тежину него елементи који се односе само на дати систем.

Елементи и фактори њихове тежине треба да буду комбиновани у формулу која се користи за израчунавање индекса ризика. У избору фактора тежине ревизор треба да избегава да унесе пристрасност у формулу. Формулу треба проверити како би се обезбедило да мала одступања у елементима и факторима тежине не доведу до значајних измена у редоследу приоритета или учесталости, нарочито тамо где је неопходан и субјективан суд.

Систем утврђивања тежине треба да буде што једноставнији, где се обично користи скала од један до пет.

Стратегија ревизије

Након што се дефинишу системи и израчунају индекси ризика, руководилац интерне ревизије треба да размотри и усагласи резултате са руководством.

Након тога треба дефинисати стратегију ревизије. Општа стратегија ревизије дефинисана раније у овом процесу треба да буде добра полазна основа. Није реално, нити неопходно детаљно покривати све аспекте система интерних контрола сваке године. Циљ ове стратегије треба да буде довољна покривеност основних области које ће омогућити доношење општег мишљења о адекватности система контрола.

На основу индекса ризика ревизијске системе треба сврстати у оне са високим, средњим и ниским ризиком. На пример, можете утврдити следеће:

- а) ревизије са индексом ризика од 85 су високоризичне;
- б) ревизије са индексом ризика од 40 – 84 су средњег ризика, и
- в) ревизије са индексом ризика од 39 или мање су ниског ризика.

Стратегија ревизије треба да укључи чешће ревизије система који носе већи ризик – обично се такви системи ревидирају сваке године – како би се потврдило да су системи који су од виталног значаја под ефективном контролом. Приликом прве ревизије система који носи велики ризик, контроле ће се детаљно прегледати како би се установило које контроле су кључне и колико су ефективне. Накнадне ревизије система који носе високе ризике биће ограничене на потврду да су циљеви система, циљеви контрола, ризици и контроле исти, те на спровођење тестова усаглашености.

Ревизије нису тако учестале код система који су средњег ризика. Уколико се ради о циклусу ревизија од три године, онда су овакви системи предмет ревизије у две од три године циклуса. То се може оправдати тиме што су ови системи изложени релативно малом ризику чак и уколико нису предмет ревизије у једној години.

Ревизија нискоризичних система може се вршити једном у три године, а у неким случајевима ревизија се може ограничити на само два или три кључна система.

Процена потреба ревизије

Следећа фаза јесте утврђивање потреба за ресурсима, односно процена потреба ревизије. Процена времена које ревизори (по ранговима) треба да проведу на сваком ревизијском послу треба да се утврди узимајући у обзир ограничења као што су расположиво време и ресурси.

Ове процене треба да буду засноване на искуству и стручности ревизора. Ревизорима који нису обучени или немају искуства треба више времена да обаве одређене послове. „Ревизорско“ време треба да укључи „основно директно“ време и директно време везано за рад вођа тимова и руководиоца интерне ревизије. Основно директно време подразумева све фазе одређене ревизије, као што су прикупљање општих података, припрема плана ревизије, утврђивање чињеница, документовање, тестирање, припрема извештаја, разматрање налаза ревизије, накнадни послови ревизије и праћење промена у систему.

Кад се стратегија ревизије припрема први пут, вероватно ће бити неопходно да се за сваку категорију ревизије одреди стандардно време, нпр.:

1. велики ризик – 100 дана (тј. 300 дана по организацији у оквиру једног циклуса)
2. средњи и мали ризик – 75 дана (тј. 150 дана по циклусу за организације средњег ризика и 75 дана по циклусу за организације малог ризика).

Ове цифре се могу ревидирати приликом каснијих ажурирања стратегијског плана, и за одређене ревизије се може одредити конкретно време на основу стеченог искуства.

Неопходно је планирати и ревизије система у развоју. Уколико су већ познати неки важни развојни пројекти, планирање може бити прецизније и треба да узме у обзир предвиђене рокове. У њима обично постоје кључне фазе које захтевају различите врсте ревизије.

Слично томе, неопходно је планирати и време за друге послове, као што су праћење (накнадне ревизије), ревизије успешности (перформанси), савети и испитивање проневера. На крају, треба рачунати и на непредвиђене околности, односно непланиране догађаје – нпр. непредвиђено реструктуирање организације или проширење одговорности организације, који могу захтевати инпут ревизије.

На основу свих поменутих елемената бићете у могућности да израчунате време потребно за ревизије у оквиру периода који покрива стратегијски план. Затим треба да утврдите број ревизора који је неопходан да се обезбеди покривеност ревизијом. Уколико су потребни додатни ресурси (што често може бити случај), руководилац интерне ревизије са руководиоцем организације треба да разговара о томе да ли је могуће обезбедити додатне ревизоре. Уколико је могуће обезбедити само ограничен број додатних ревизора, руководилац интерне ревизије треба да размотри и усагласи степен „потврде“ коју ревизија може обезбедити, те да утврди на шта интерни ревизори треба да се концентришу. Треба имати на уму да ревизија у том случају не може пружити потпуну потврду.

Након тога следи припрема ревидираног стратегијског плана који треба да представи следеће:

- ресурсе – ресурсе који треба да буду расположиви сваке године
- приоритет – опште је правило да се ревизије приоритетних система распоређују што је раније могуће у оквиру расположивих годишњих ресурса;
- учесталост – одређује колико често одређени систем треба да буде предмет ревизије;
- логистика – могуће је да постоје добри разлози зашто се одређене ревизије морају обавити (односно не морају обавити) једне иза других у врло кратком. Могуће је и да ће за неке ревизије бити потребни специјални стручњаци и овде се мора водити рачуна о њиховој расположивости током одређене године. Овај фактор је веома важан у годишњим плановима.

Стратегијски план треба ревидирати и ажурирати сваке године, где друга година текућег стратегијског плана постаје прва година новог плана и основа за годишњи план наредне године. Комплетна оцена плана треба да се врши на сваке четири до пет година, или чак и раније уколико дође до промена у организацији.

Годишњи план

Годишњи план се припрема сваке године на основу стратегијског плана и мора га одобрити руководилац организације. Годишњи план је заснован на првој години стратегијског плана уз додатне детаље, као што је нпр. дефинисање задатака које треба обавити и утврђивање критичних области, рокова и ресурса потребних за наредну годину.

Годишњи план мора узети у обзир и све новине, на пример:

- Да ли је било промена у активностима организације које нису укључене у стратегијски план?

- Да ли је првобитна оцена ризика и приоритета још увек актуелна?
- Да ли су у том тренутку расположиви потребни ревизори и да ли су они искуснији или мање искусни него што се очекивало?
- Да ли је у претходним годишњим плановима било пропуста који се морају надокнадити, било кроз годишњи или стратегијски план?

Припрема годишњег плана подразумева следеће фазе:

- распоређивање ревизора и других ресурса који су расположиви за период планирања; то подразумева идентификовање сигурних одсустава с посла, очекиваних промена у погледу запослених и друге обавезе;
- на основу поменуте процене, из стратегијског плана се утврђују ревизије које одговарају расположивим ресурсима;
- утврђивање ревизорских дана (директно време), који су потребни за сваку ревизију;
- распоред ревизија по месецима/кварталима при чему је важно размотрити да ли се одређене ревизије заиста морају или не морају обавити у одређеним периодима.

Руководилац интерне ревизије треба да размотри предности и слабости у погледу расположивих ревизора, те да узме у обзир и усавршавање и обуку запослених. Вође тимова могу бити одговорни за конкретне „блокове“ ревизија – по функцији, локацији или програму. У таквим околностима, њима се може поверити припрема одговарајућих делова годишњег плана, али руководилац интерне ревизије је ипак одговоран за општу координацију и конзистентност плана.

Планови задатака ревизије

У фази прелиминарног прегледа важно је да се ревизори састану са руководиоцима надлежним за систем које ће бити предмет ревизије и другим руководиоцима како би:

- размотрили циљеве које дати систем треба да оствари;
- размотрили релевантне пословне активности и стекли општи увид у значајне ризике које те активности носе;
- стекли општи увид у дужности, одговорности и линије извештавања међу запосленим;
- размотрили потенцијалне проблеме, односно области које би запослени желели да ревизија прегледа;
- усагласили обим ревизије и циљеве контрола који ће бити дефинисани планом ревизије;
- договорили оквирно време трајања ревизије и циљне датуме завршетка;
- објаснили процес извештавања током ревизије, односно прелазни извештај, нацрт извештаја и коначни извештај; и
- утврдили општу стратегију управљања ризицима која је усвојена у областима које су предмет ревизије.

Након што се све ово утврди, потребно је припремити план ревизије. Овај план наводи обим, приступ и временски оквир ревизије. У наставку је приказан модел који илуструје податке које треба укључити у план ревизије.

ПЛАН РЕВИЗИЈЕ

Радни документ бр

План ревизије реф. бр.: (унети број из годишњег плана ревизије Одељења за интерну ревизију)

Ревизор(и): (навести чланове ревизијског тима, нпр. Петар Петровић)

Министарство/организација: (нпр. Министарство културе)

Предмет ревизије: (економска класификација/конто; нпр. раздео 19 Министарство културе, позиција 424 Специјализоване услуге)

Кључни циљеви пословне активности/система: (навести опште циљеве које субјект ревизије жели постићи кроз појединачне годишње планове/пројекте)

(нпр. подршка најквалитетнијим пројектима у свим областима савременог културног стваралаштва са целе територије Републике, свих народа и етничких мањина које ту живе)

Опште информације: (навести званичне и незваничне информације које вам могу бити од користи у ревизији)

(нпр. на позицији 424 Специјализоване услуге опредељено је 1.000.000 динара за подршку филмској продукцији. Проверити начин доделе средстава за филмску продукцију са акцентом на домаћој продукцији)

Налази претходних ревизија: (навести најзначајније препоруке претходне ревизије)

(нпр. поступак доделе средстава за филмску продукцију треба да буде транспарентнији и праведнији тако што ће се

Кључни контакти: (навести руководиоце сектора, односно руководиоца одељења (2 или 3 особе)

(нпр. помоћник министра за економско финансијске послове)

Циљеви ревизије: (Проценити системе за управљање и контролисање специјализованих услуга)

Обим ревизије: (нпр. ревизија ће обухватити рад у Сектору за заштиту културне баштине, Сектору за савремено стваралаштво и Сектору за економско финансијско пословање. Уколико је неопходно, тим ће посетити и два до три индиректна корисника буџетских средстава)

Приоритети/потенцијални проблеми: (навести приоритете у поступку ревизије)
(нпр. стратешки приступ процесу планирања активности и пројеката, управљање пројектима, координација у финансирању пројеката и програма)

Приступ и технике: (наведите баи приступ)

(нпр. ревизија система)

Примедбе: (наведите све податке које сматрате важним и корисним за ревизију)
нпр. директор Филмског центра је поднео оставку

Планирани временски оквир активности (по кључним етапама):	
1. Увод	28-30. јануар 2014.
2. Утврђивање и снимање система	01-14. фебруар 2014.
3. Утврђивање циљева контрола	15-20. фебруар 2014.
4. Идентификовање ризика	15-20. фебруар 2014
5. Оцена контрола у односу на ризике	15-20. фебруар 2014
6. Тестирање контрола	21-28. фебруар 2014.
7. Доношење закључака	10-14. март 2014.
8. Извештај о ревизији	16-27. март 2014.

Акт којим се ближе уређује поступак јавне набавке унутар наручиоца

Зоран Живојиновић, дипл.инг.

Појам јавних набавки (енгл. public procurement) у општем смислу односи се на прописом утврђени обавезан начин и поступак куповине робе, услуга и радова од стране организација јавног сектора – корисника јавних средстава, на основу расписаних јавних конкурса.

Законом о јавним набавкама је у суштини прописан начин доделе уговора о јавној набавци од стране организација јавног сектора изабраном понуђачу у складу са спроведеним поступком јавне набавке. Поступак јавне набавке представља логички повезан скуп активности кроз који се дефинисане потребе и финансијска средства (улазне величине) трансформишу у купљену робу, услуге или радове (излазне резултате), те стога се и сам Закон о јавним набавкама може посматрати као прописан скуп активности који одређују овај поступак.

Претходни закони о јавним набавкама, су прописивали све активности/кораци од покретања поступка, оглашавања, припреме конкурсне документације, вредновања, рангирања и избора најповољније понуде, до закључењу уговора. Стриктним прописивањем наведених корака тежило се ефикасности, економичности, ефективности и јавности поступка што као основни резултат има умањење нивоа корупције у систему јавних набавки, односно уопште у јавном сектору.

Током десетогодишње примене уочени су извесни недостаци законских и подзаконских решења као и одређено одступање од директива Европске уније које уређују ову област. Због тога је донет нови Закон о јавним набавкама и одговарајућа подзаконска акта, чијом би се применом отконили уочени недостаци, а посебно слабости у планирању набавки, начину уређењу појединих радњи унутар наручиоца и поступку праћења, односно надзора над извршењем закључених уговора. Ради превазилажења наведених слабости, у поглављау II. СПРЕЧАВАЊЕ КОРУПЦИЈЕ И СУКОБА ИНТЕРЕСА, чланом 22. Закона о јавним набавкама („Службени гласник Републике Србије" број: 124/12), прописано је да су наручиоци у обавези да донесу акт којим ће ближе уредити поступак јавне набавке унутар наручиоца (Интерни акт), а нарочито:

- начин планирања набавки (критеријуме, правила и начин одређивања предмета јавне набавке и процењене вредности, начин испитивања и истраживања тржишта),
- одговорност за планирање,
- циљеве поступка јавне набавке,
- начин извршавања обавеза из поступка,
- начин обезбеђивања конкуренције,
- спровођење и контролу јавних набавки,
- начин праћења извршења уговора о јавној набавци.

Садржина наведеног акта ближе је уређена Правилником о садржини акта којим се ближе уређује поступак јавне набавке унутар наручиоца који је донела Управа за јавне набавке („Службени гласник РС” број: 106/13).

Законом је прописано да су сви наручиоци у обавези да донесу Интерни акт, независно од броја спроведених набавки и средстава којима располажу. Систем јавних набавки у Републици Србији обухвата преко 12.000 наручиоца и у већини су такозвани „мали наручиоци”. Такозвани „мали наручиоци” најчешће примењују поступак јавне набавке мале вредности, јер имају ограничена средства и запослене, а најчешће само једног, коме је поред основних радних обавеза придодата и обавеза да обавља послове набавки. Законом и Правилником о садржини акта којим се ближе уређује поступак јавне набавке унутар наручиоца су обавезани и „мали наручиоци” да прописују и уводе нове активности, уводе нова документа и тиме повећају бирократске поступке и додатно повећају рад већ у великој мери оптерећених запослених који обављају послове набавки, а вероватно и да се додатно запошљавају службеници за ове послове. У извесној мери то доводи до повећања грешака и продужетка трајања самог процеса набавки, односно тежње да се избегне примена Закона.

Наручиоци који располажу великим средствима, имају сложену структуру организације и велики број набавки, су у великој мери кроз постојећу организацију и интерна акта уредили процедуре набавки, али и друге са њим повезане, као што су финансијско планирање, магацинско пословање, рачуноводство и извештавање и друго.

Иако је чињеница да постоје извесна ограничења, наручиоци би требало да изврше прописану обавезу из Закона и Правилника. При припреми и доношењу Интерног акта неопходно је узети у обзир постојећу структуру организације, систематизацију и опис радних места, кадровске и техничке ресурсе, постојеће усвојене акте и прилагодити га реалним потребама наручиоца.

Интерним актом обавезно прописати рокове, одговорне запослене за сваку кључну активност, основне форме докумената који се користе, ко их припрема и ко одобрава, ток докумената и начин архивирања.

Начин планирања набавки и одговорност за планирање

Планирање набавке подразумева више радњи које наручилац предузима у циљу припреме спровођења поступка набавке ради закључења и реализације уговора и првенствено се односи на утврђивање потреба за набавком, обезбеђење средстава усвајањем буџета или финансијског плана и доношење плана набавки који садржи динамику спровођења набавки, врсту поступка, процењену вредност и остале потребне елементе.

Утврђивање потреба за набавком се спроводи унапред одређеним - прописаним системом комуникације између свих организационих делова наручиоца, као што су

службе које се баве основном делатношћу наручиоца, финансијска, правна служба, служба комерцијале итд.

Поступак утврђивања потреба неопходно је јасно прописати, тако да се обухвате сви организациони делови наручиоца, сви програми и активности.

Поступак почиње централизованим прикупљањем захтева за потребама (добара, услуга или радова) од крајњих корисника набавке у наручиоца. Захтеви за потребама најмање садрже опис предмета набавке усклађен за општим речником набавке који Влада прописује уредбом, основне техничке карактеристике, количине, процењене вредности, период са посебно исказаним вишегодишњим набавкама и место испоруке, податке о потребама у претходном периоду, тренутним потребама и стањем залиха, уговорима чије је извршење у току, анализом актуелног стања на тржишту, односно смернице за истраживање тржишта, као и везу са годишњим и средњерочним плановима рада крајњег корисника набавке.

Интерним актом је неопходно прописати ову активност, оквир и упутство за припрему плана потреба, форму захтева за потребама, организационе нивое (дирекција, сектор, одељење, служба, поједини самостални извршиоци и сл.) који достављају захтеве – крајњи корисник набавке у наручиоцу, организациону јединицу којој се достављају захтеви за потребама, а то је најчешће служба за набавку или службеник за набавке. Неопходно је дефинисати начин и ко врши проверу формалне исправности захтева за потребама и поступак уподобљавања захтева, појединачне одговорности и обавезе сваког запосленог у овом делу поступка и рокове за сваку активност.

По протеклу рока за прикупљање захтева организациона јединица задужена за припрему плана набавки, а најчешће је то служба/службеник за набавку врши селекцију на основу унапред дефинисаних критеријума, у односу на усвојене планове и циљеве рада, стање залиха и већ преузете обавезе, односно уговоре чије је извршење у току. Прихваћени захтеви за потребама се групишу и рангирају у складу са унапред дефинисаним критеријумима и финансијским оквиром и њихов ранг се усаглашава са крајњим корисницима набавке у наручиоца. Усаглашени захтеви за потребама представљају основу за припрему предлога финансијског плана наручиоца.

Интерним актом се дефинише ова активност, критеријуми за селекцију, који могу бити: финансијски оквир (редовне потребе, текуће одржавање и сл), расположиви кадровски потенцијал (ново запошљавање, доквалификација и сл), технички капацитет (компатибилност, додатне набавке, потрошња енергије и сл), услашеност са делатношћу (основна делатност, подршка, развој/истраживање, проширење и сл), стање залиха, трошкови одржавања, складиштење, отуђење након рока употребе и сл. Такође се прописује ко врши селекцију и усклађивање (најчешће служба/службеник за набавку), рок и период селекције, начин провере стања залиха и уговора чије је извршење у току, циклусе усаглашавања, појединачне одговорности и обавезе сваког запосленог у овом делу поступка и рокове за сваку активност.

Руководство организације одлучује који се захтеви за потребама прихватају. Прихваћени захтеви за потребама представљају основ за припрему предлога плана набавки. Предлог плана набавки представља подлогу за предлог финансијског плана (програма пословања) организације. Неопходно је прописати ову активност, форму предлога плана набавки и која се документа дају у прилогу, начин и рок достављања предлога плана набавки организационом делу који припрема предлог финансијског плана (програма пословања) организације, појединачне одговорности и обавезе сваког запосленог у овом делу поступка и рокове за сваку активност.

Након усвајања финансијског плана (програма пословања) од стране надлежног органа (управни одбор, оснивач и сл.) неопходно је обавестити крајње кориснике набавке у наручиоцу о одобреним средствима и ако је неопходно додатно ускладити врсте и количине набавки. Овако усклађене потребе за набавком представљају основ за припрему плана набавки који доноси наручилац у прописаном року.

Интерним актом се уређује ова активност и начин обавештавања корисника набавке о одобреним средствима у финансијском плану, циклус усаглашавања, форму и садржину коначног захтева за потребама (усаглашени захтев за потребама), која организациона јединица врши усаглашавање (најчешће служба/службеник за набавку), рокове, појединачне одговорности и обавезе сваког запосленог у овом делу поступка и рокове за сваку активност.

Након одобрења усклађених потреба за набавком служба/службеник за набавку припрема предлог плана набавки.

Садржина плана набавки је прописана чланом 51. Закона. План набавки се састоји од плана јавних набавки и плана набавки на које се закон не примењује.

Управа за јавне набавке је донела Правилник о форми и садржини плана набавки и извештаја о извршењу плана набавки.

План набавки садржи следеће податке:

- 1) редни број (јавне) набавке – сваки предмет набавке води се под посебном позицијом у плану набавки, за сваки поступак набавке;
- 2) предмет (јавне) набавке – кратак и јасан опис предмета набавке за коју се спроводи поступак, а може се унети и ознака из општег речника набавки;
- 3) износ планираних средстава за (јавну) набавку – износ средстава која су буџетом, односно финансијским планом наручиоца предвиђена за одређену набавку, без ПДВ-а;
- 4) податке о апропријацији у буџету, односно финансијском плану за плаћање – навођење апропријације/а у буџету, односно позиције/а у финансијском плану наручиоца, на којима су предвиђена средства за конкретну набавку;

5) процењену вредност (јавне) набавке, на годишњем нивоу и укупно – укупна процењена вредност набавке без ПДВ-а; у случају вишегодишњег уговора, наводи се процена вредности за сваку планску годину, без ПДВ-а; може се навести и процењена вредност по партијама;

6) врсту поступка јавне набавке, односно одредбу Закона на основу које се Закон не примењује на предмет јавне набавке – врста поступка из Закона, односно члан, став и тачка Закона на основу које је конкретна набавка изузета од примене закона;

7) о примени других поступака и процедура за набавке на које се не примењује Закон – набавке које се спроводе у складу са процедурама других међународних организација и институција;

8) оквирни датум покретања поступка – месец или прецизнији временски период у коме се планира покретање поступка, односно доношење одлуке о покретању поступка;

9) оквирни датум закључења уговора – месец или прецизнији временски период у коме се планира закључење уговора;

10) оквирни датум извршења уговора – месец или прецизнији временски период када се очекује извршење конкретне набавке; у случају када је реч о sukcesивним испорукама, наводи се период у коме се очекује извршење набавке;

11) податак о централизованој набавци – назнака да се набавка спроводи преко тела за централизоване набавке или заједно са другим наручиоцем;

12) разлог и оправданост појединачне набавке – навођење реалних потреба наручиоца уз образложење, на основу којих је настала наведена потреба наручиоца за конкретном набавком, одређеног обима и карактеристика;

13) начин утврђивања процењене вредности – метод и начин на који је наручилац истражио тржиште и дефинисао процењену вредност конкретне набавке;

14) друге податке и напомене који су од значаја за процес планирања набавки.

Предлог плана набавки служба/службеник за набавку доставља надлежном органу у наручиоцу који је овлашћен за доношење плана набавки. Наручилац је дужан да до 31. јануара донесе план набавки за текућу годину. План набавке и Измене и допуне плана набавки у електронском облику наручилац доставља Управи за јавне набавке и Државној ревизорској институцији у року од десет дана од дана доношења.

Неопходно је прописати ко и из којих ралога може покренути поступак за измену или допуну плана набавки.

Интерним актом дефинисати ову активност и службу/службеника за набавку који припрема предлог и дистрибуира план набавки, форму и садржину плана набавки, начин достављања предлога и плана набавки, рокове, појединачне одговорности и обавезе сваког запосленог у овом делу поступка и рокове за сваку активност.

Циљеви поступка јавне набавке

У поступку јавне набавке морају бити остварени циљеви поступка јавне набавке, који се односе на целисходност и оправданост јавне набавке – прибављање добара, услуга или радова одговарајућег квалитета и потребних количина, за задовољавање стварних потреба наручиоца на ефикасан, економичан и ефективан начин. Економичност подразумева да средства која наручилац употребљава за спровођење својих делатности буду благовремено доступна, у одговарајућим количинама, одговарајућег квалитета и по најповољнијој цени, ефективност је постизање најбољег односа између употребљених средстава и постигнутих резултата, а ефикасност представља однос између постигнутих резултата и предвиђених циљева.

Такође је циљ поступка јавне набавке видљиво (транспарентно) трошење јавних средстава, обезбеђивање конкуренције и једнак положај свих понуђача у поступку јавне набавке, заштита животне средине и обезбеђивање енергетске ефикасности, благовремено и ефикасно спровођење поступка јавне набавке за потребе несметаног одвијања процеса рада наручиоца и благовременог задовољавања потреба осталих корисника.

Поред ових општих циљева у Интерном акту се наводе и специфични циљеви наручиоца у вези јавних набавки.

Начин извршавања обавеза из поступка јавне набавке

Интерним актом је неопходно уредити начин покретања поступка набавке од стране крајњег корисника набавке подношењем захтева за покретање поступка служби/службенику задуженом за набавку. Захтев за покретање поступка најмање садржи основне информације о крајњем кориснику набавке, техничку спецификацију набавке, позицију из донетог Плана набавки, количине, процењене вредности, потенцијалне добављаче (истраживање тржишта), период извршења и место испоруке, предлог најмање два члана и два заменика члана комисије за ЈН, начин квалитативног пријема, односно на који ће се начин потврђивати да су уговорене обавезе од стране добављача извршене и предлог одговорне особе за пријем.

Служба/службеник задужена за набавку прибавља информацију о расположивости средстава у захтеваном периоду извршења, односно плаћања набавке од финансијске службе и проверава формалну исправност захтева, и ако је неопходно усаглашава са подносиоцима. Исправан захтев за покретање поступка представља основ за припрему предлога одлуке о покретању поступка јавне набавке.

Интерним актом је неопходно уредити начин формирања комисије за јавну набавку. Комисија има најмање три члана од којих је један службеник за јавне набавке

или лице са стеченим образовањем на правном факултету. Остали чланови комисије су лица која имају одговарајуће стручно образовање из области из које је предмет јавне набавке, односно представници крајњег корисника набавке наведени у захтеву за покретање поступка. У случају технички и финансијски сложенијих набавки за члана комисије се може предложити спољни стручњак са траженим стручним образовањем и/или запослени из финансијске службе. За ангажовање спољних стручњака неопходно је планирати поступак набавке у Плану набавке.

Служба/службеник за набавку прослеђује усглашен захтев за покретање поступка са предложеним председником, члановима и заменицима комисије за јавну набавку правној служби ради припреме предлога одлуке о покретању поступка јавне набавке и предлог решења о образовању комисије. Предлога одлуке о покретању поступка јавне набавке и предлог решења о образовању комисије садржи елементе прописане Законом. Правна служба предлог одлуке и решења доставља руководиоцу наручиоца, који је овлашћен за доношење наведених докумената.

По доношењу, одлука о покретању поступка јавне набавке и решење о образовању комисије се достављају члановима и заменицима комисије, правној служби и служби/службенику за набавку. Након пријема решења, чланови комисије потписују изјаву којом потврђују да у предметној јавној набавци нису у сукобу интереса. Пријемом решења и одлуке започиње мандат рада комисије.

Ради уређења начина рада комисије у оквиру интерног акта прописати правила за позивање на састанке, вођење састанака, одлучивања, вођења записника, формирање, чување и архивирање докумената насталих у току рада комисије, разлог и начин замене члана комисије замеником члана комисије, као и дисциплинску одговорност за неучествовање у раду члана комисије.

Комисија, на основу Закона је дужна да:

- 1) припрема конкурсну документацију, огласе о јавним набавкама, измене или допуне конкурсне документације, додатне информације или објашњења у вези са припремањем понуда или пријава;
- 2) отвара, прегледа, оцењује и рангира понуде или пријаве;
- 3) води преговарачки поступак;
- 4) сачињава писмени извештај о стручној оцени понуда;
- 5) припрема предлог одлуке о додели уговора, предлог одлуке о закључењу оквирног споразума, предлог одлуке о обустави поступка јавне набавке, као и предлог одлуке о признавању квалификације;
- 6) одлучује поводом поднетог захтева за заштиту права;
- 7) предузима друге радње у поступку у зависности од врсте поступка и предмета набавке.

Предлог одлуке о додели уговора комисија доставља руководиоцу наручиоца.

Руководилац наручиоца доноси одлуку о додели уговора, и прослеђује комисији која је у обавези да потписану одлуку о додели уговора достави понуђачима у року од три дана од дана доношења.

У случају пријему захтева за заштиту права, комисија поступа у складу са законом. У поступку заштите права комисија за набавку може захтевати стручну помоћ правне и осталих стручних служби. Ако је захтев за заштиту права уредан, благовремен и изјављен од стране овлашћеног лица, комисија за јавну набавку је дужна да на основу чињеничног стања, у име и за рачун наручиоца одлучи по поднетом захтеву, тако што са примљеним захтевом за заштиту права предузима радње на начин, у роковима и по поступку који је прописан Законом.

По истеку рока за подношење захтева за заштиту права након доношења одлуке о додели уговора, односно одлуке о закључењу оквирног споразума, односно ако у року предвиђеним Законом није поднет захтев за заштиту права или је захтев за заштиту права одбачен или одбијен, комисија врши примопредају свих документа у вези предметне набавке служби/службенику за набавку чиме престаје њен мандат.

Служба/службеник за набавку сачињава предлог уговора у одговарајућем броју примерака са евентуалним прилозима, који одговарати моделу уговора из конкурсне документације за предметну набавку и доставља руководиоцу наручиоца на потписивање. Служба/службеник за набавку доставља потписане примерке уговора од стране руководиоца наручиоца на потписивање другој уговорној страни. Одговарајући број потписаних примерака уговора заржава друга уговорна страна (добављач), остале примерке служба/службеник за набавку достаља крајњем кориснику набавке, финансијској служби, магацину а један задржава за себе. По истеку важења уговора комплетну документацију у вези предметне набавке, служба/службеник за набавку архивира у архиви наручиоца. Документација у вези предметне набавке се архивира и чува у складу са прописаним роковима.

Ради успешне реализације набавке неопходно је прописати обавезно учешће крајњег корисника набавке у наручиоцу у праћењу извршења уговора, односно начин потврђивања да су уговорене обавезе од стране добављача извршене. Наведено подразумева да је прописана садржина интерних докумената којим се потврђује да су уговорене обавезе од стране добављача извршене, ко их попуњава и у којим се роковима достављају надлежним службама у оквиру наручиоца на верификацију (поређење захтева за набавку, уговора и пријемнице) и плаћање. Такође је неопходно прописати и садржину интерних документа који се користе у случају да су уговорене обавезе од стране добављача делимично или потпуно не извршене, ко их попуњава, у којим се роковима достављају надлежним службама у оквиру наручиоца, које су у обавези да реагују у складу са уговореним евентуалним казним одредбама или код надлежних органа (суд, инспекција и сл.).

Контрола јавних набавки

Наручилац чија укупна вредност јавних набавки на годишњем нивоу не прелази милијарду динара, интерним актом уређује контролу јавних набавки, а може и да организује посебну службу која ће спроводити контролу јавних набавки.

За наручиоце који нису у обавези да успоставе посебну службу, контрола јавних набавки се може спроводити на основу посебног решење донетог од стране руководиоца организације, којим овлашћује лице за вршење контроле. У овом решењу се наводи циљ, предмет и период контроле са позивом на одредбе ЗЈН, Правилника о садржини акта којим се ближе уређује поступак јавне набавке унутар наручиоца и статута/оснивачког акта.

Интерним актом прописати садржину решења којим руководиоца организације овлашћује лице за вршење контроле, обухват мера, радњи и аката наручиоца у поступку планирања, спровођења поступка и извршења уговора о јавној набавци који су предмет контроле, и то: поступка планирања и целисходности планирања конкретне јавне набавке са становишта потреба и делатности наручиоца, критеријума за сачињавање техничке спецификације, начина испитивања тржишта, оправданости додатних услова за учешће у поступку јавне набавке и критеријума за доделу уговора, начина и рокова плаћања, авансе, гаранције за дате авансе, извршења уговора, а посебно квалитет испоручених добара и пружених услуга, односно изведених радова, стања залиха, начина коришћења добара и услуга. Такође је неопходно прописати начин комуникације и документа која се користе у вршењу контроле, рокове, садржину и начин уручења извештаја о извршеној контроли, припрему и достављање годишњег извештаја о раду који подноси руководиоцу наручиоца и органу који врши надзор над пословањем наручиоца.

**САСТАВЉАЊЕ ШЕСТОМЕСЕЧНОГ ИЗВЕШТАЈА О ИЗВРШЕЊУ
ФИНАНСИЈСКИХ ПЛАНОВА ЗДРАВСТВЕНИХ УСТАНОВА ЗА
ПЕРИОД
ЈАНУАР - ЈУН 2014. ГОДИНЕ**

На основу члана 8. став 4. Уредбе о буџетском рачуноводству ("Службени гласник РС", бр. 125/2003 и 12/2006 - у даљем тексту: Уредба) здравствене установе као корисници средстава Републичког фонда за здравствено осигурање (у даљем тексту: Републички фонд) обавезне су да саставе шестомесечни извештај о извршењу финансијских планова за период јануар - јун 2014. године и да доставе Републичком фонду за потребе планирања и контроле извршења финансијских планова.

1. Рокови достављања шестомесечног извештаја

Здравствене установе достављају шестомесечни извештај о извршењу финансијског плана за период јануар - јун 2014. године надлежним филијалама Републичког фонда до 10. јула 2014. године у два примерка у оригиналу и у електронској форми.

У складу са чланом 8. став 5. Уредбе, Републички фонд врши консолидацију примљених шестомесечних извештаја о извршењу финансијског плана за период јануар - јун 2014. године од здравствених установа и саставља консолидовани извештај, који доставља Управи за трезор **до 20. јула 2014. године.**

2. Садржај шестомесечног извештаја

Здравствене установе шестомесечни извештај о извршењу финансијског плана за период јануар - јун 2014. године састављају на Обрасцу 5 - Извештај о извршењу буџета који је прописан Правилником о начину припреме, састављања и подношења финансијских извештаја корисника буџетских средстава и корисника средстава организација обавезног социјалног осигурања ("Службени гласник РС", бр. 51/2007 и 14/2008 (испр.) - у даљем тексту: Правилник о финансијском извештавању).

Чланом 10. Правилника о финансијском извештавању дата су ближа објашњења за попуњавања Обрасца 5 - Извештај о извршењу буџета:

Кол. 4-11, уносе се подаци према броју конта из колоне 2 Обрасца 5, односно према опису из колоне 3 овог обрасца.

Колона 4 - уносе се планирани приходи из буџета и планирана примања, као и расходи и издаци одобрени буџетом.

Здравствене установе у овој колони исказују податке о укупно планираним приходима и примањима, **односно расходима и издацима по финансијским**

плановима за целу 2014. годину.

Колона 5 - уноси се износ укупно остварених прихода - примања, односно извршених расхода - издатака и представља збир износа из кол. 6, 7, 8, 9, 10 и 11.

Део I - Укупни приходи и примања, у кол. 6, 7, 8, 9, 10 и 11, садржани су подаци о оствареним приходима по изворима.

Део II - Текући расходи и издаци у кол. 6, 7, 8, 9, 10 и 11, садржани су подаци о коришћењу средстава према изворима финансирања.

Део III - Утврђивање разлике између одобрених средстава и извршења, утврђује се укупан резултат пословања по изворима средстава, укључујући све приходе и примања, као и све расходе и издатке.

Приликом уношењу података у Образац 5 - Извештај о извршењу буџета треба обратити пажњу о начину исказивања појединих података садржаних у књиговодственој евиденцији како би се реално исказали расходи и издаци у складу са оствареним приходима и примањима по наменама, односно према изворима финансирања.

Здравствене установе уз достављање Обрасца 5 - Извештај о извршењу буџета достављају у електронској форми и Образац "Одступање од новчаних токова".

3. Претходни послови за састављање шестомесечног извештаја

3.1. Усаглашавање података

У претходне послове за састављање шестомесечног извештаја о извршењу финансијских планова здравствених установа јануар - јун 2014. године спадају послови који петходе попуњавању Обрасца 5 - Извештај о извршењу буџета у складу са Инструкцијом Републичког фонда:

- усаглашавање пренетих средстава по намерама из уговора са подацима надлежне филијале Републичког фонда;
- провера филијале Републичког фонда о уаглашености исказаних података о извршеним трансакцијама на контима 781111 - Трансфери између буџетских корисника на истом нивоу и примења од продаје у оквиру Класе 800000 - Примања од продаје нефинансијске имовине са подацима исказаних на конту 471200 - Права из социјалног осигурања која се исплаћују непосредно пружаоцима услуга (изузев рефундације извршених осигураним лицима);
- друга усаглашавања у складу са Инструкцијом Републичког фонда.

3.2. Књижење свођења на готовинску основу

Да би се у Обрасцу 5 - Извештај о извршењу буџета по шестомесечном извештају о извршењу финансијског плана за период јануар - јун 2014. године исказали подаци у складу са чланом 5. Уредбе по готовинској основи потребно је да здравствене установе пре попуњавања Обрасца 5 - Извештај о извршењу буџета спроведу одговарајућа књижења у финансијском књиговодству, која према члана 3. Правилника о финансијском извештавању обухватају:

- **Приходи који су наплаћени у 2014. години, а који се односе на наредни**

период, а књижени су на одговарајућим субаналитичким контима синтетичког конта 291100 - Разграничени приходи и примања преносе се са тог конта на одговарајући субаналитички конто класе 700000 - Текући приходи.

Пример:

Здравствена установа је на дан 30.6.2014. године имала исказан наплаћени приход за наредни период на конту 291191 - Разграничени остали приходи и примања износ од 600.000,00 динара.

Књижење:

Дневник главне књиге

30.6.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	291191	742121	Разграничени остали приходи и примања Приходи од продаје добара и услуга од стране тржишних организација у корист нивоа Републике - пренос прихода у наредну годину	600.000,00	600.000,00

Плаћени аванси за набавку материјала и куповину услуга који су књижени на одговарајућем конту синтетичког конта 123200 - Дати аванси, депозити и кауције књиже се и на одговарајући субаналитички конто класе 400000 - Текући расходи, уз одобрење конта 291211 - Плаћени аванси за набавку материјала, односно конта 291213 - Плаћени аванси за куповину услуга.

Пример:

Здравствена установа је на дан 30.6.2014. године имала исказан износ на конту 123211 - Аванси за набавку материјала од 800.000,00 динара. ПДВ на име уплаћеног аванса добављачу по авансном рачуну на име набавке лабораторијског материјала по стопи 20% износи 160.000,00 динара што укупно износи 960.000,00 динара. Коначни рачун добављача и испорука лабораторијског материјала уследили су 20.7.2014. године у истом износу колико је износио плаћени аванс. Плаћени ПДВ је без права на претходни одбитак.

Књижење:

Дневник главне књиге

30.6.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	426721	291211	Материјал за лабораторијске тестове Плаћени аванси за набавку материјала - за плаћени аванс за набавку материјала	960.000,00	960.000,00

Дневник главне књиге

20.7.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	022237	311261	Залихе медицинског и лабораторијског материјала Залихе потрошног материјала - по фактури добављача	960.000,00	960.000,00
2.	291211	252111	Плаћени аванси за набавку материјала Добављачи у земљи - евидентирање залиха лабораторијског материјала	960.000,00	960.000,00
3.	252111	123211	Добављачи у земљи Аванси за набавку материјала - за измирен дуг према добављачу из плаћеног аванса	960.000,00	960.000,00

• **Износи плаћених аконтација за службена путовања исказани као потраживања на субаналитичком конту 122141 - Аконтације за службено путовање у земљи, односно на конту 122142 - Аконтације за службено путовање у иностранство књиже се и на одговарајућа субаналитичка конта класе 400000 - Текући расходи, уз одобрење конта 291221 - Аконтације за пословна путовања.**

Пример:

Здравствена установа исплатила је аконтацију за службено путовање у земљи запосленом у износу од 70.000,00 динара, који је износ исказан на конту 122141 - Аконтације за службено путовање у земљи од чега се 30.000,00 динара односи на име трошкова дневница (исхране), 15.000,00 динара на име трошкова превоза и 25.000,00 динара на име трошкова смештаја.

Исплаћена аконтација за службено путовање није оправдана до 30.6.2014. године. Аконтација је правдана 3.7.2014. године.

Књижење:**Дневник главне књиге****30.6.2014. године**

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	422111	291221	Трошкови дневница (исхране) на службеном путу	30.000,00	70.000,00
	422121		Трошкови превоза на службеном путу	15.000,00	
	422131		у земљи (авион, аутобус, воз и сл.)	25.000,00	
			Трошкови смештаја на службеном путу		
			Аконтација за пословна путовања - за исплаћену аконтацију која није оправдана за 30.6.2014. године		

Дневник главне књиге**3.7.2014. године**

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	291221	122141	Аконтација за пословна путовања	70.000,00	70.000,00
			Аконтације за службено путовање у земљи - по коначном обрачуну аконтације за службени пут		

За износе унапред плаћених расхода за наредни период из средстава прихода текуће године који су књижени на субаналитичким контима категорије 130000 - Активна временска разграничења књиже се и на одговарајућа субаналитичка конта класе 400000 - Текући расходи, уз одобрење одговарајућих субаналитичких конта категорије 130000 - Активна временска разграничења.

Пример:

Здравствена установа је на име закупа нестамбеног простора исплатила по рачуну добављача закупнину у износу од 100.000,00 динара која се односи на закуп за период јул - септембар 2014. године, који је износ књижен на терет конта 131112 - Унапред плаћена закупнина. Плаћени ПДВ 20% износи 20.000,00 динара без права на претходни одбитак. Укупан износ плаћеног закупа износи 120.000,00 динара.

Књижење:**Дневник главне књиге****30.6.2014. године**

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	421612	131112	Закуп нестамбеног простора Унапред плаћена закупнина - за плаћени закуп за јул - септембар 2014.	120.000,00	120.000,00

За износ извршене исплате који је књижен на конту 015200 - Аванси за нефинансијску имовину, када се имовина набавља из текућих прихода, задужује се субаналитички конто у оквиру класе 500000 - Издаци за нефинансијску имовину уз одобрење субаналитичком конту 291212 - Плаћени аванси за нематеријална улагања и основна средства.

Истовремено се за исти износ задужује субаналитички конто 131119 - Остали унапред плаћени расходи, уз одобрење конта 311151 - Нефинансијска имовина у припреми.

Пример:

Здравствена установа је на дан 30.6.2014. године имала исказан износ од 1.000.000,00 динара на конту 015225 - Аванси за медицинску и лабораторијску опрему на име датих аванса за набавку медицинске опреме. Износ ПДВ без права на порески одбитак по стопи 20% износи 200.000,00 динара. Укупан износ аванса износи 1.200.000,00 динара. Фактура добављача и опрема приспеле су 15.7.2014. године.

Књижење:**Дневник главне књиге****30.6.2014. године**

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	512511	291212	Медицинска опрема Плаћени аванси за нематеријална улагања и основна средства - аванс за медицинску опрему	1.200.000,00	1.200.000,00
2.	131119	311151	Остали унапред плаћени расходи Нефинансијска имовина у припреми - за медицинску опрему	1.200.000,00	1.200.000,00

Дневник главне књиге

15.7.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	015125	252111	Медицинска и лаборат. опрема у припреми Добављачи у земљи - по фактури добављача	1.200.000,00	1.200.000,00
2.	252111	015225	Добављачи у земљи Аванси за медицинску и лаборат. опрему - измирење обавеза према добављачу из аванса	1.200.000,00	1.200.000,00
3.	011251	015125	Медицинска опрема Медицинска и лабораторијска опрема у припреми - за стављање медицинске опреме у употребу	1.200.000,00	1.200.000,00
4.	311151	311112	Нефинансијска имовина у припреми Опрема - за набављену медицинску опрему	1.200.000,00	1.200.000,00
5.	291212	131119	Плаћени аванси за нематеријална улагања и основна средства Остали унапред плаћени расходи - за дати аванс за медицинску опрему	1.200.000,00	1.200.000,00

У књижења која треба извршити у књиговодству здравствених установа под 30.6.2014. године, да би се књижења трансакција и пословних догађаја у 2014. години свела на готовинску основу која су назначена у члану 3. Правилника о финансијским извештајима, нису обухваћени случајеви и поступак књижења када се ради о извршеним књижењима расхода на терет класе 400000 - Текући расходи и издаци на терет класе 500000 - Издаци за нефинансијску имовину када тако књижени расходи односно издаци нису до 30.6.2014. године и исплаћени, односно да је књижење вршено по обрачунској основи.

За тако спроведена књижења расхода на терет одговарајућих субаналитичких конта у класи 400000 - Текући расходи и издаци на терет класе 500000 - Издаци за нефинансијску имовину треба сторнирати са тих конта уз задужење субаналитичког конта 131211 - Обрачунати неплаћени расходи, односно субаналитичког конта 131212 - Обрачунати неплаћени издаци и на тај начин извршити свођење на готовинску основу.

Пример:

Здравственој установи присепо је рачун од Предузећа ПТТ за телефонске услуге за месец јун 2014. године у износу од 30.000,00 динара са плаћеним ПДВ 20% у износу 6.000,00 динара, што укупно износи 36.000,00 динара којом је приликом у књиговодству спроведено књижење задужењем субаналитичког конта 421411 - Телефон, телекс и телефакс, уз одобрење субаналитичком конту

252111 - Добављачи у земљи. Рачун је плаћен 9.7.2014. године. Плаћени ПДВ је без права на порески одбитак.

Књижење:

Дневник главне књиге

30.6.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	421411	252111	Телефон, телекс и телефакс Добављачи у земљи - по фактури добављача	36.000,00	36.000,00
2.	421411 131211		Телефон, телекс и телефакс Обрачунати неплаћени расходи - сторно неплаћени рачун за ПТТ услуге	36.000,00 36.000,00	

Дневник главне књиге

9.7.2014. године

Ред. бр.	Број конта		Назив конта / Опис промене	Износ	
	Дугује	Потражује		Дугује	Потражује
1.	252111	121112	Добављачи у земљи Текући рачуни - по изводу УТ-а за плаћену фактуру добављачу	36.000,00	36.000,00
2.	421411	131211	Телефон, телекс и телефакс Обрачунати неплаћени расходи - за ПТТ услуге за јун 2014. год.	36.000,00	36.000,00