

KONTROLING U JAVNIM PREDUZEĆIMA

Doc.dr Sanda Nastić- prezentacija

POGLAVLJE 32 - FINANSIJSKI NADZOR

- “Unutrašnja finansijska kontrola u javnom sektoru” podrazumeva sveobuhvatni sistem koji se uspostavlja radi upravljanja, kontrole, revidiranja i izveštavanja o korišćenju sredstava nacionalnog budžeta i sredstava EU.
- Ovaj sistem obuhvata dobro finansijsko upravljanje, finansijske i druge kontrole, koje omogućavaju zakonito, ekonomično, efikasno i efektivno odvijanje poslovnih procesa. “

Koristi ispunjavanja odredbi Poglavlja 32

- Uspešnije, efektivnije i odgovornije trošenje budžeta na državnom i lokalnom nivou
- Strateško planiranje finansija
- Više kontrolnih mehanizama
- Nezavisna vrhovna revizorska institucija
- Suzbijanje nepravilnosti i prevara u korišćenju finansijskih sredstava

KONTROLING i INTERNA REVIZIJA

- Interna revizija- da li su ciljevi i politike preduzeća u skladu sa standardima interne revizije i zakonskim propisima.
- Ciljevi kontrolinga više su vezani uz merenje učinaka i efikasnosti poslovanja kao i uočavanje propusta u ranim fazama , korigovanje i poboljšavanje rezultata tokom cele godine.
- Poboljšani rezultati i ispravljene greške utiču da su i rezultati interne revizije bolji.

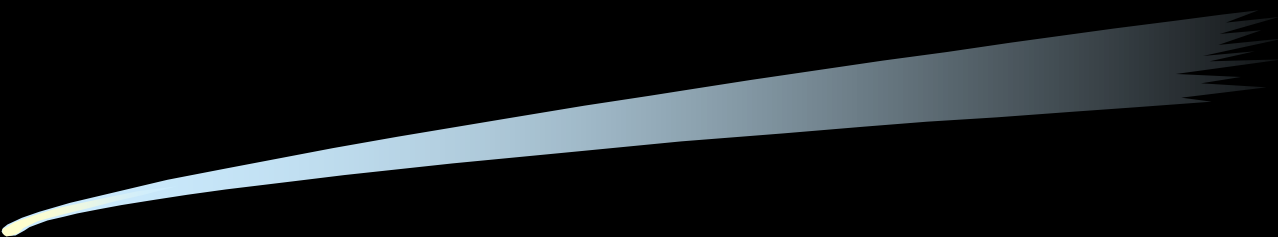
DEFINICIJE

Kontrolling može da se definiše na nekoliko načina :

- kao poređenje planiranog i ostvarenog,
- kao poslovno područje koje obuhvata planiranje, kontrolu, informisanje i izveštavanje
- kao pristup po kome se controlling shvata kao uticanje na ponašanje drugih ljudi radi uspešnog poslovanja.

SUŠTINA

- Da bi se primenile planske odluke i da bi se utvrdio da li se odvijaju poslovne aktivnosti u skladu sa planom, uz proces planiranja mora obavezno postojati i proces kontrolinga.
- Ako u procesu kontrolinga menadžment javnog preduzeća utvrdi da se poslovne aktivnosti ne odvijaju u skladu sa planom potrebno je odlučiti koje se **korektivne mere** moraju preduzeti.

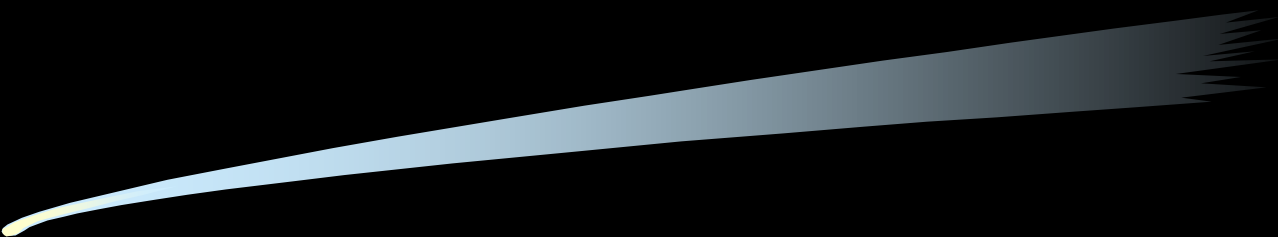


KONTROLA I KONTROLING

- kontrola i kontroling nisu identični procesi,
- kontrola je samo podsistem kontrolinga i njegov važan deo
- kontroling je važna funkcija upravljanja

FUNKCIJE KONTROLINGA

1. planiranje uspešnosti i poslovnih rezultata,
2. praćenje i merenje ostvarivanja rezultata,
3. utvrđivanje odstupanja od planiranih rezultata i uspešnosti,
4. analiza uzroka i posledica odstupanja,
5. redovno informisanje i izveštavanje menadžmenta,
6. korektivne mere



KONTROLING I MENADŽMENT

- Kontroling i menadžment međusobno uslovljene funkcije koje imaju zajedničku odgovornost, a to je *postizanje definisanih ciljeva*.
- Menadžment čine proces planiranja, organizovanja, upravljanja ljudskim resursima i kontrole.
- Kontroling povezuje sve faze sa ciljem njihove usklađenosti i postizanja što boljih ukupnih performansi.

KONTROLER I MENADŽER



+ Odgovoran za rezultat
+ Odluke o alternativama
+ Šta planirati?

+ Odgovoran za transparentnost rezultata
+ Struktura izveštaja
+ Kako planirati?



FAZE KONTROLINGA

1. Analiza postojećeg stanja,
2. Definisanje problema,
3. Analiza raspoloživih podataka,
4. Izbor i primena metoda kontrolinga,
5. Predlog korektivnih mera i akcija,
6. Izveštavanje menadžmenta i
7. Predviđanje budućih događaja.

VRSTE KONTROLINGA

1. ABC analiza
2. Prelomna tačku rentabiliteta-break-even dijagram
3. EBITDA
4. KPI analiza

ABC ANALIZA

Svrha ABC analize jeste da se donosiocima odluka skrene pažnja samo na one probleme *koji utiču značajno na ostvarivanje cilja.*

Grupa A je predmet detaljnijeg planiranja, analize i kontrole. Grupi C ne pridaje se nikakva posebna pažnja a grupa B je nešto između.

ABC analiza je veoma važan alat, koji se može koristiti u materijalnom poslovanju, u proizvodnji, u marketingu, kao i prodaji.

ABC- klasifikacija dobavljača

1. A dobavljači- ostvaruje oko 75% ukupnog prometa. Ovaj promet ostvaruje se sa 5% dobavljača.
2. B dobavljači - 20% dobavljača ostvaruje oko 20% ukupnog prometa,
3. C dobavljači - 75% ostvaruje svega 5% prometa.

BREAK-EVEN ANALIZA.

Osnovno polazište je **sagledavanje fiksnih i varijabilnih troškova**, kao i njihovog uticaja na ostvarivanje prihoda preduzeća. Na taj način vidimo koje su to minimalne prodajne količine, odnosno tako dolazimo do podatka koji je to kritični obim prometa kod kojeg se pokrivaju troškovi, odnosno gde se ne postiže ni dobitak ni gubitak.

BREAK-EVEN TAČKA

Break-even tačku možemo pomoću ostvarenog prihoda, fiksnih i varijabilnih troškova izračunati na osnovu formule:

$$\text{Break } \square \text{even ostvarenje} = \frac{\text{Fiksni troškovi}}{1 - \frac{\text{Varijabilni troškovi}}{\text{Ostvareni prihod}}}$$

Break-even tačka (**nulta tačka rentabiliteta**). Ovaj podatak nam govori da povećanjem prometa preduzeće ide ka zoni profita. Dok će se s druge strane smanjenjem prometa preduzeće naći u zoni gubitka.

EBITDA

EBITDA govori koliko kompanija napravi
OPERATIVNOG KEŠA.

EBITDA je skraćenica engleskih reči:

Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and
Amortization

EBITDA na srpskom se prevodi kao Profit pre nego što
se oduzme kamata, porez na dobit i amortizacija.

EBITDA se računa iz Bilansa Uspeha (Income
Statement, Profit and Loss Statement).

PRIMER

Obe kompanije imaju isti gubitak (-6). Međutim, kompanija A radi bolje jer ona OPERATIVNO dobro posluje (EBITDA je pozitivna, operativni profit je pozitivan). Kompanija A ima problem sa bankama, ali to je finansijski problem.

Kompanija B ima problema sa operativnim poslovanjem.

Ona ima negativan EBITDA, negativan operativni profit. Ukratko, ona ima problem sa OPEX (operativnim troškovima) i tu će morati malo da „optimizuje i racionalizuje“.

KPI-Upravljanje performansama

- Indikatori performansi su posebno definisani pokazatelji kojima se prate željeni rezultati organizacije.
- Postavljaju se na svim organizacionim nivoima i preduslov su za pravovremeno donošenje poslovnih odluka.
- 90% uspešnih kompanija primenjuje KPI model kroz integralan koncept strateških mapa i liste usklađenih ciljeva.
- Preteča definisanju indikatora performansi je postavka sistema planiranja i izveštavanja.
- Rezultat merenja performansi su izveštaji određene forme i frekvencije, na bazi kojih se donose odluke

PREDNOSTI ZA JP

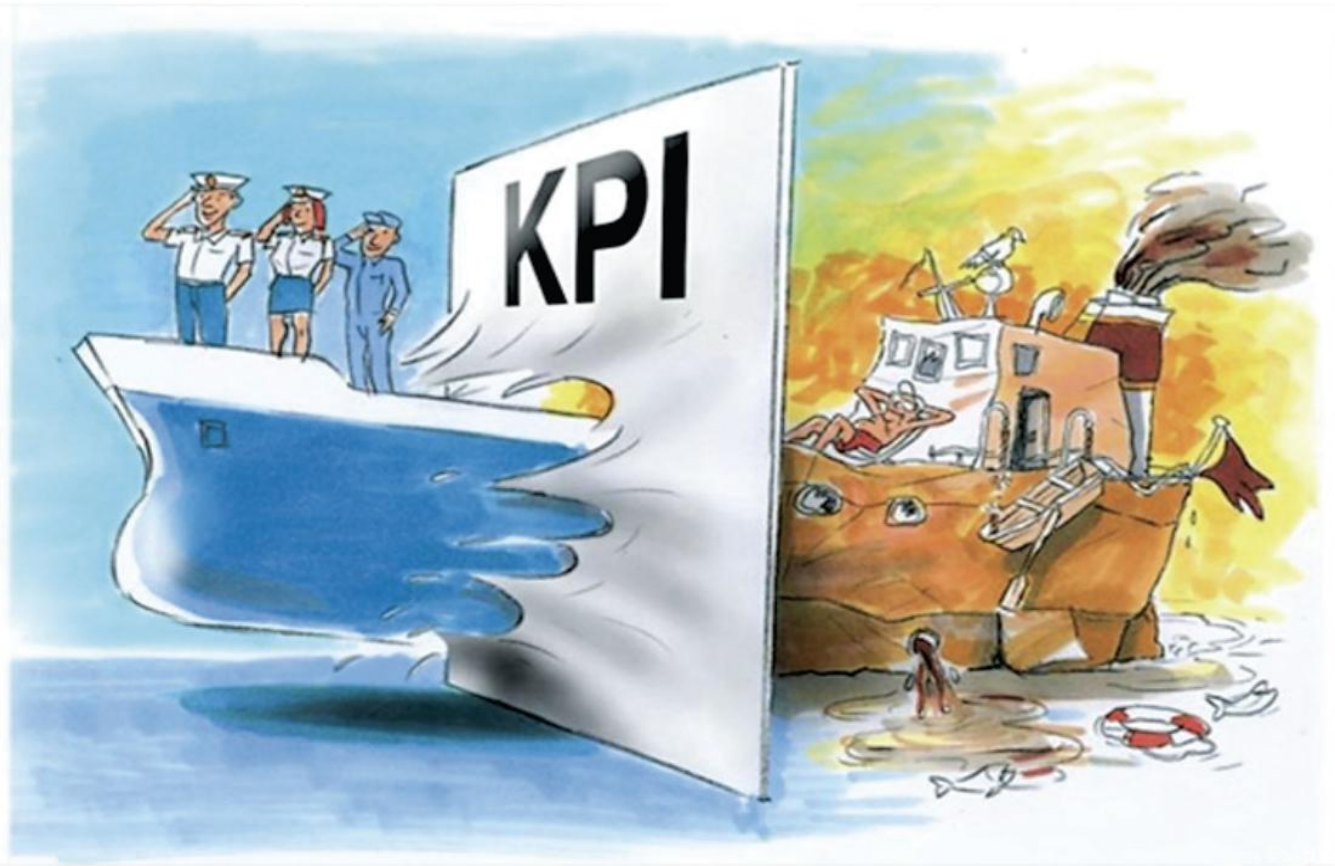
Ključni indikatori performansi se mogu definisati za :

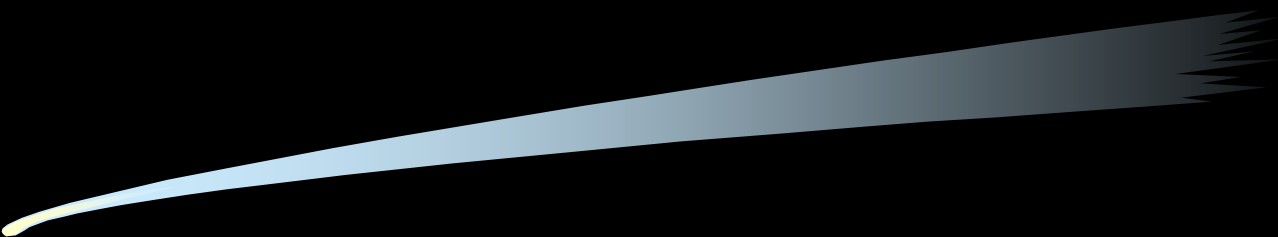
- sve nivoe u organizaciji: nivo radnih mesta, nivo manjih organizacionih celina (službi i odeljenja), pa do celina kao što su sektori, direkcije i čitava organizacija.
- za procese koji se realizuju kroz više organizacionih
- pored finansijskih indikatora poslovanja, KPI-evi podrazumevaju i nefinansijske pokazatelje.
- trendovi- kakvi će se rezultati ostvarivati u budućnosti

PREGLED INDIKATORA ZA JKP "VODOVOD I KANALIZACIJA" ZA PERIOD JANUAR - JUN 2016. GODINE

Naziv indikatora i odnos indikatora	April	Maj	Jun	April - jun	Januar - jun
Potisnuta voda u m³	2,611,948	2,692,072	2,704,671	8,008,691	16,088,400
Plan potisnute vode	2,790,000	2,790,000	2,890,000	8,470,000	16,640,000
%	93.62	96.49	93.59	94.55	96.69
Ukupna potisnuta voda u m³	2,611,948	2,692,072	2,704,671	8,008,691	16,088,400
Fakturisane količine u m³	1,941,402	1,938,911	2,003,473	5,883,786	11,610,828
gubitak u m³	670,546	753,161	701,198	2,124,905	4,477,572
Gubitak u m³	670,546	753,161	701,198	2,124,905	4,477,572
Potisnuta voda u m³	2,611,948	2,692,072	2,704,671	8,008,691	16,088,400
gubitak u %	25.7	28.0	25.9	26.5	27.8
Broj zamenjenih vodomera	226	123	225	574	1,447
Ukupan broj vodomera	64,469	64,535	64,601	64,601	64,601
%	0.35	0.19	0.35	0.89	2.24
Broj zamenjenih vodomera	226	123	225	574	1,447
Plan zamene vodomera	39	33	35	107	186
%	579.49	372.73	642.86	536.45	777.96
Broj overenih vodomera	312	444	1,080	1,836	5,156
Plan overenih vodomera	9,000	9,000	9,000	9,000	9,000
%	3.47	4.93	12.00	20.40	57.29
Broj očitanih vodomera	45,399	43,359	46,880	45,213	45,213
Ukupan broj vodomera	64,469	64,535	64,601	64,601	64,601
%	70.42	67.19	72.57	69.99	69.99
Broj izgrađenih priključaka	26	23	25	74	113
Ukupan broj priključaka - vodomera	64,469	64,535	64,601	64,601	64,601
%	0.04	0.04	0.04	0.11	0.17
Broj havarija na vodovodnoj mreži	53	46	46	145	275
Ukupna dužina vodovodne mreže (km)	897	897	897	897	897
havarija/km	0.06	0.05	0.05	0.16	0.31
Rekonstrukcija vodovodne mreže - ostvareno (m)	280	410		690	690
Rekonstrukcija vodovodne mreže - planirano (m)	9,870	9,870	9,870	9,870	9,870
%	2.84	4.15	0.00	6.99	6.99
Izgradnja vodovodne mreže - ostvareno (m)	670	600		1,270	2,070
Izgradnja vodovodne mreže - planirano (m)	8,530	8,530	8,530	8,530	8,530
%	7.85	7.03	0.00	14.89	24.27
Fakturisane količine otpadnih voda	1,561,108	1,534,120	1,570,711	4,665,939	9,368,731
Planirane količine otpadnih voda	1,660,000	1,690,000	1,750,000	5,100,000	9,950,000
%	94.04	90.78	89.75	91.49	94.16
Izgradnja novih priključaka kanalizacije	1	2	5	8	15
Plan izgradnje novih priključaka kanalizacije	100	100	100	100	100
%	1.00	2.00	5.00	8.00	15.00
Sanirane havarije (na mreži, na priključcima, na šahtovima, na atmosferskoj kanalizaciji)	21	10	16	47	63
Sanirane havarije - plan	215	215	215	215	215
%	9.77	4.65	7.44	21.86	29.30
Rekonstrukcija kanal. mreže - ostvareno (m)	0	0		0	0
Rekonstrukcija kanal. mreže - planirano (m)	7,370	7,370	7,370	7,370	7,370
%	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Izgradnja kanalizacione mreže - ostvareno (m)	4,784	5,120		9,904	19,078
Izgradnja kanalizacione mreže - planirano (m)	15,620	15,620	15,620	15,620	15,620
%	30.63	32.78	0.00	63.41	122.14
Naplaćeno u valutnom roku JKP "VIK"	14,774,684.58	25,591,428.34	24,186,175.87	64,552,288.79	149,904,514.43
Fakturisana realizacija	89,338,407.20	86,448,804.07	92,926,312.65	268,713,523.92	520,609,419.95
%	16.54	29.60	26.03	24.02	28.79
Naplaćeno u valutnom roku JP "INFORMATIKA"	41,073,312.87	36,951,987.96	44,421,791.36	122,447,092.19	243,831,834.27
Fakturisana realizacija	127,463,960.19	129,224,544.86	131,527,717.49	388,216,222.54	774,100,077.27
%	32.22	28.60	33.77	31.54	31.50
Ukupno naplaćeno u valutnom roku	55,847,997.45	62,543,416.30	68,607,967.23	186,999,380.98	393,736,348.70
Fakturisana realizacija	216,802,367.39	215,673,348.93	224,454,030.14	656,929,746.46	1,294,709,497.22
% naplate u valutnom roku	25.76	29.00	30.57	28.47	30.41
Mesečna naplata	187,346,190.00	232,705,482.00	192,917,001.00	612,968,673.00	1,205,013,235.00
Mesečna fakturisana realizacija	216,802,367.39	215,673,348.93	224,454,030.14	656,929,746.46	1,294,709,497.22
Učešće mes.naplate u mes.faktur.realiz.(%)	86.41	107.90	85.95	93.31	93.07
Knjižna odobrenja	1,570,614.49	2,032,282.75	2,457,027.36	6,059,924.60	12,996,393.89
Fakturisana realizacija	216,802,367.39	215,673,348.93	224,454,030.14	656,929,746.46	1,294,709,497.22
%	0.72	0.94	1.09	0.92	1.00
Investicije iz sredstava EIB - ostvareno	0.00	0.00	0.00	0.00	124,093,540.84
Investicije iz sredstava EIB - planirano	266,703,746	266,703,746	266,703,746	266,703,746	266,703,746
%	0.00	0.00	0.00	0.00	46.53
Kapitalne subvencije - ostvareno	35,361,694.37	23,968,332.73	2,860,257.41	62,190,284.51	97,758,935.61
Kapitalne subvencije - planirano	296,216,371	296,216,371	296,216,371	296,216,371	296,216,371
%	11.94	8.09	0.97	20.99	33.00
Tekuće subvencije - ostvareno	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Controlleri trebaju da rade svoj controlling





HVALA NA PAŽNJI!

Dr Sanda Nastić