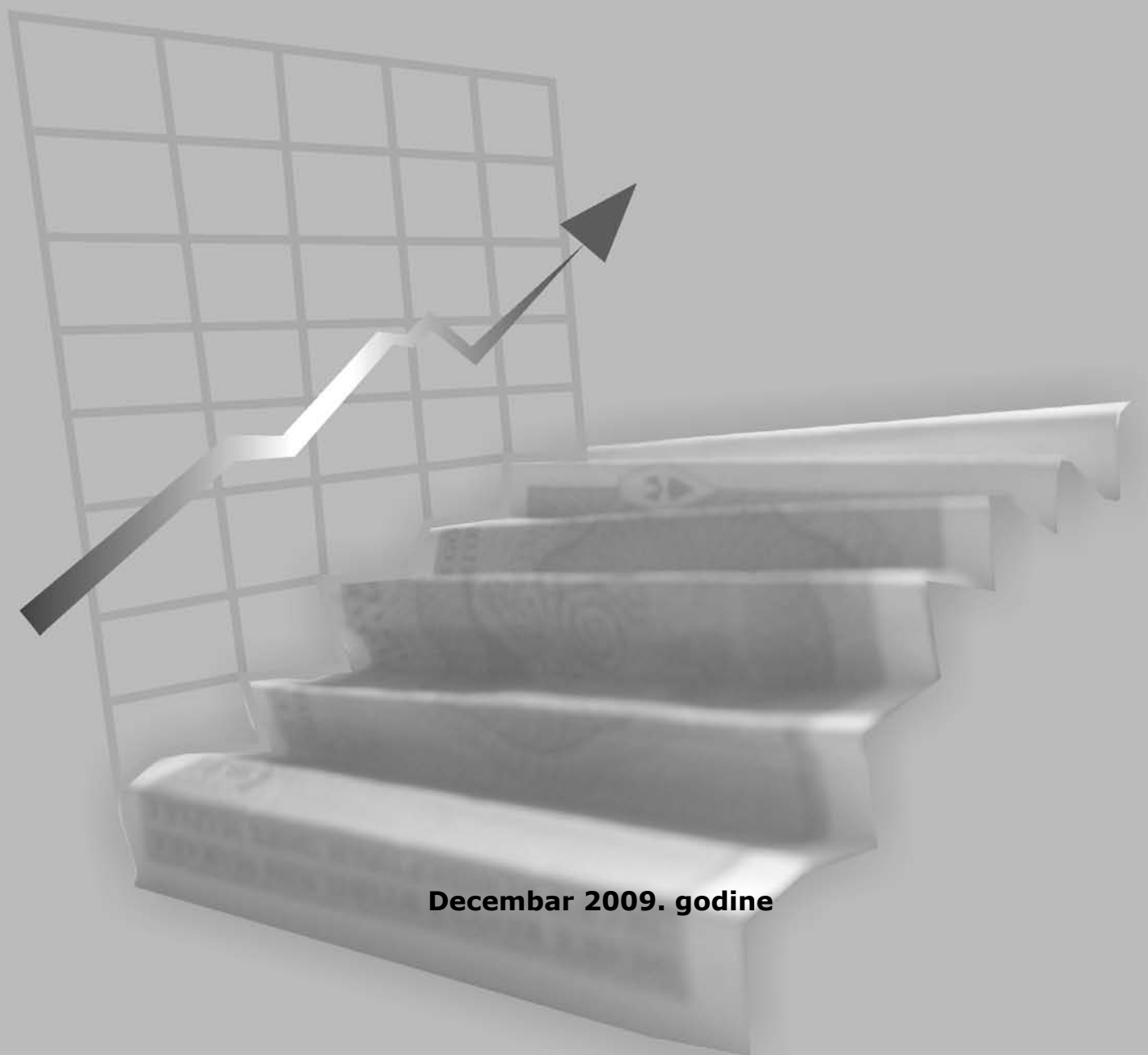


FINANSIJSKI VODIČ ZA DIREKTORE OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA



Decembar 2009. godine

Zahvala

Ovaj vodič za direktore srednjih i osnovnih škola, rezultat je zajedničkog rada i napora direktora osnovnih i srednjih škola i predstavnika ministarstava obrazovanja širom Bosne i Hercegovine, koji su činili radnu grupu za izradu Finansijskog vodiča za direktore osnovnih i srednjih škola:

Zineta Bogunić,	direktorica Osnovne škole <i>Čengić Vila I</i> , Sarajevo
Munir Helvida,	savjetnik za finansije u Ministarstvu obrazovanja, kulture i sporta Srednjobosanskog kantona
Jasminka Kurević,	pomoćnica ministra za ekonomsko-finansijske poslove, plan, analizu i statistiku u Ministarstvu obrazovanja, nauke, kulture i sporta Tuzlanskog kantona
Ivanko Maganić,	direktor Srednje škole <i>Silvije Strahimir Kranjčević</i> , Livno
Đorđe Mršević,	direktor Srednje škole <i>Ivo Andrić</i> , Višegrad
Marija Naletilić,	pomoćnica ministra za srednje i visoko obrazovanje, Ministarstvo prosvjete, nauke, kulture i sporta Zapadnohercegovačkog kantona
Ljubomir Radović,	direktor Osnovne škole <i>Mokro</i> , Pale
Muharem Saračević,	direktor Srednje mješovite <i>Tešanj</i> , Tešanj
Nenad Sladojević,	viši stručni suradnik za finansije u osnovnom obrazovanju, Ministarstvo prosvjete Republike Srpske
Vasiljko Škrivan,	direktor Centra srednjih škola <i>Trebinje</i> , Trebinje
Sreten Vujić,	direktor Osnovne škole <i>Miloš Dujić</i> , Čelinac
Mirjana Žilić,	direktorica <i>Prve osnovne škole</i> , Brčko distrikt Bosne i Hercegovine

FINANSIJSKI VODIČ ZA DIREKTORE OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

ISBN 978-92-9235-346-9



Svako gledište, izjava i mišljenje, izraženo u ovoj publikaciji, a za koje nije izričito naznačeno da potječe iz Misije OSCE-a u BiH, ne odražava nužno zvaničnu politiku Misije OSCE-a u BiH.

Misija OSCE-a u BiH je podržala štampanje ovog materijala.

Sadržaj

Sadržaj	3
1. Uvod	5
2. Registar pojmova.....	6
3. Pravni okvir	8
4. Strateško planiranje	9
4.1. Šta je strateško planiranje	9
4.2. Započinjanje procesa strateškog planiranja	9
4.3. Uloga direktora u strateškom planiranju	9
4.4. Procjena trenutne situacije	10
4.5. Prepoznavanje kritičnih pitanja	10
4.6. Definiranje misije	10
4.7. Osobitosti misije	10
4.8. Utvrđivanje ciljeva.....	11
4.9. Karakteristike ciljeva.....	11
5. Budžet kao dokument	12
5.1. Šta je budžet.....	12
5.2. Vrste budžeta.....	12
5.3. Budžetski principi.....	12
6. Planiranje budžeta – opće smjernice	14
6.1. Priprema za planiranje budžeta.....	14
6.2. Budžetski ciklus.....	14
6.3. Budžetski kalendar	15
7. Direktor škole i finansije	17
7.1. Nadležnosti direktora u oblasti finansija	17
7.2. Šta treba učiniti prije pripreme budžeta škole.....	17
8. Prihodi i rashodi škole	19
8.1. Zahtjevi budžetskih korisnika.....	19
8.2. Izvori prihoda škola.....	19
8.3. Budžet entiteta/kantona i općina kao izvor prihoda	19
8.3.1. <i>Rashodi za bruto plaće i naknade zaposlenih u školi</i>	19
8.3.2. <i>Rashodi za materijal, usluge i kapitalna ulaganja</i>	20
8.3.3. <i>Rashodi za prijevoz učenika</i>	21
8.4. Prihodi od drugih nivoa vlasti i nevladinih organizacija	21
8.5. Prihodi od pružanja javnih usluga.....	21
8.6. Vlastiti prihodi	21
8.6.1. <i>Javne usluge koje predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika</i>	21
8.6.2. <i>Javne usluge koje ne predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika</i>	22
8.6.3. <i>Planirani prihodi od donacija i grantova</i>	23
8.6.4. <i>Neplanirani grantovi i donacije</i>	23
8.7. Donacije i grantovi	24
8.8. Detaljan prikaz stavki prihoda i rashoda za kapitalna ulaganja	25
9. Izještavanje o izvršenju budžeta za škole	31
9.1. Izvršenje budžeta škole	31
9.2. Knjigovodstvene isprave.....	32
9.3. Blagajničko poslovanje	32
9.4. Škole kao obveznici poreza na dodanu vrijednost	33

10. Javne nabavke	34
10.1. Vrijednosni razredi.....	34
10.2. Vrste postupaka za dodjelu ugovora	34
10.3. Tenderska dokumentacija.....	35
10.4. Period važenja ponude.....	35
10.5. Osiguranje ponude i osiguranje izvršenja ugovora.....	35
10.6. Minimalni rokovi za podnošenje zahtjeva i ponuda	35
10.7. Otvaranje ponuda	36
10.8. Kriterij za dodjelu ugovora	36
10.9. Obavješćavanje kandidata i ponuđača o rezultatima	36
10.10. Vrste postupaka za dodjelu ugovora ispod domaćih vrijednosnih razreda	36
10.11. Konkurentni zahtjev za dostavljanje ponuda.....	36
10.12. Direktni sporazum.....	37
11. Popis imovine	38
11.1. Šta je popis imovine	38
11.2. Vrste popisa imovine	38
11.3. Pripreme za vršenje popisa imovine.....	38
11.4. Šta je predmet popisa imovine i kako se vrši	39
11.5. Izvješćavanje o izvršenom popisu imovine	39
12. Unutarnja kontrola	41
12.1. Obaveze škole kod unutarnje kontrole	41
12.2. Elementi sistema unutarnje kontrole	41
12.2.1. Kontrolno okruženje.....	42
12.2.2. Administrativni interni kontrolni postupci.....	42
12.2.3. Računovodstveni interni kontrolni postupci	42
12.2.4. Postupci informiranja	43
12.2.5. Postupci komunikacije	43
12.2.6. Postupci nadgledanja	43
13. Javno zagovaranje	44
13.1. Šta je javno zagovaranje	44
13.2. Lobiranje.....	44
13.3. Planiranje i priprema aktivnosti lobiranja	44
Dodatak 1 Pravni osnov	47
Dodatak 2 Prednosti i nedostaci grantova i donacija	52
Dodatak 3 Ideje za iznalaženje sredstava	54
Dodatak 4 Osnovni elementi prijedloga projekta	55

1. Uvod

Ovaj priručnik je praktični vodič, koji je nastao kao odgovor na izraženu potrebu direktora u osnovnim i srednjim školama da steknu znanja i vještine iz oblasti finansija, koje su im potrebne da bi uspješno vodili škole prema postavljenom cilju – kvalitetno obrazovanje za svu djecu. Vodič je urađen u suradnji s predstavnicima ministarstva obrazovanja i direktorima osnovnih i srednjih škola. Svrha mu je da postane efikasno sredstvo direktorima škola, posebno onima koji su na početku svog rada, u boljem razumijevanju važnih dijelova svakodnevnog upravljanja školom, koji se tiču finansija.

Upravljanje finansijama može zvučati pomalo zastrašujuće onima, koji za to uopće nisu obučeni. Cilj ovog priručnika je smanjiti strahove, ali i predrasude koje direktori mogu imati prema upravljanju finansijama. Ovaj priručnik **JE** namijenjen, prije svega, direktorima škola, jer ukazuje na one aspekte finansijskog poslovanja koji su u njihovim nadležnostima i odgovornostima. Ovaj priručnik **NIJE** namijenjen finansijskom osoblju, kao što su: blagajnici, finansijski administratori, računovodstvo i slično, iako bi bilo korisno da se i oni upoznaju sa dijelovima teksta, jer im to može pomoći da bolje razumiju šta je direktorima potrebno od informacija u oblasti finansijskog poslovanja škole, kako bi mogli donositi relevantne odluke.

Vodič se bavi temeljnim komponentama, koje su potrebne da bi direktori bolje razumjeli finansijsko poslovanje škole. Neke od komponenti obuhvataju strateško planiranje, osnovne budžetske pojmove, budžetske principe, obaveze tokom planiranja budžeta, unutarnju kontrolu i druge aktivnosti finansijskog poslovanja.

U tekstu smo se rukovodili međunarodnim finansijskim i računovodstvenim standardima. Svi savjeti i prijedlozi u potpunosti su u skladu s važećim zakonodavstvom u oblasti finansija.

Nadamo se da će ovaj priručnik, kad ga pročitate, postati sredstvo koje će direktori osnovnih i srednjih škola koristiti na mnogo načina. Ne treba zaboraviti da je, pored svih tabela, računanja i brojeva, upravljanje finansijama sredstvo koje će omogućiti da se novac koristi na pravi način, pokazujući osnivačima da se pridržavate zakona, ali i zajednici u kojoj se škola nalazi, da se rukovodite ciljevima kojima želite postići kvalitetno obrazovanje za svakog učenika. Priručnik bi trebao pomoći da se donose prave odluke i da se planira kako će škola izgledati u budućnosti.

Dobro upravljanje finansijama utječe na cijelu školu; ono dotiče sve zaposlene, uključene u odgojno-obrazovni proces, i utječe, najbitnije od svega, na učenike, i kvalitet obrazovanja koji se njima nudi. Direktori ne smiju zaboraviti da su oni odgovorni za što je moguće efikasniji rad škole, a veliki dio te odgovornosti čini i upravljanje finansijama.

2. Registar pojmova

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- **Temeljne pojmove koji se koriste u finansijskom poslovanju škole**

Budžet – brojčano izražen plan, napravljen za određeni vremenski period, koji uključuje planirane prihode (finansijska sredstva) i planirane troškove, koji će nastati u tom periodu. To je akt kojim se utvrđuje plan finansijskih aktivnosti budžetskih korisnika i obuhvata projekciju iznosa prihoda i primitaka i utvrđenog iznosa rashoda i izdataka za period od jedne fiskalne godine. Budžet se sastoji iz općeg i posebnog dijela i plana razvojnih programa.

Budžetski korisnici – su ministarstva i ostali organi uprave, i ostali koji su u budžetu uvršteni kao budžetski korisnici (naprimjer, osnovne i srednje škole, univerziteti, ustanove kulture, i sl.).

Budžetski rashodi – propisani su zakonom i planirani u budžetu svakog budžetskog korisnika po vrstama (ekonomskim kodovima) i izvorima sredstava (budžetska, vlastita, grantovi i donacije, interne transakcije).

Budžetski zahtjev – zahtjev koji podnosi svaki budžetski korisnik resornom ministarstvu, odnosno Ministarstvu finansija, za odobravanje potrebnih finansijskih sredstava (bruto plaće i naknade zaposlenih, izdaci za materijal i usluge i kapitalna ulaganja) za sljedeću budžetsku godinu, a koji je sačinjen po uputstvu i instrukcijama koje donosi Ministarstvo finansija.

Depozitni račun u komercijalnoj banci – jedan bankovni račun otvoren u poslovnoj banci, na koji se polažu svi javni prihodi, a koji se drži u ime Ministarstva finansija. Porezni obveznici vrše uplate na ovaj račun. Saldo na depozitnom računu, na kraju radnog dana, mora biti nula.

Fiskalna godina – budžet se donosi i važi za fiskalnu godinu, koja počinje 1. januara, a završava 31. decembra.

Finansijsko izvještavanje – skup informacija o svim novčanim tokovima budžeta za jednog budžetskog korisnika.

Glavna knjiga trezora – je sistemska evidencija transakcija i poslovnih aktivnosti, prihoda, primitaka, izdataka i drugih plaćanja, te stanja imovine, obaveza i izvora vlasništva što su u vezi sa budžetom nastali tokom fiskalne godine, odnosno do određenog datuma, koji pruža informacije o transakcijama i poslovnim događajima u skladu sa propisanim računskim planom i klasifikacijama. Glavna knjiga trezora, sa Jedinstvenim računom trezora, predstavlja osnovni sistem upravljanja javnim izdacima.

Interna kontrola – organizacija, politike i procedure koje se koriste kako bi programima bili postignuti namjeravani rezultati; kako bi sredstva koja se koriste u provedbi ovih programa bila u skladu sa navedenim ciljevima navedenih organizacija; kako bi programi bili zaštićeni od gubitaka, prijevare i lošeg upravljanja; i kako bi pouzdane informacije bile dobivene, održavane, kako bi se o njima izvještavalo i kako bi bile korištne u svrhe donošenja odluka na vrijeme.

Interna revizija – odnosi se na onu reviziju koju obavlja odjel ili jedinica unutar trezora ili Ministarstva finansija, čijoj jedinici za reviziju je povjereno obavljanje procjene sistema i procedura ministarstva ili organizacije, s ciljem minimiziranja vjerovatnoće nastanka grešaka, prijevare i neefikase prakse. Sve jedinice za internu reviziju moraju

biti funkcionalno neovisne unutar Ministarstva finansija i biti odgovorne direktno ministru finansija.

Javna sredstva – su sredstva koja uključuju budžetske i izvanbudžetske fondove, kao i utroške poreznih i neporeznih prihoda, taksi, naknada i drugih prihoda nastalih po osnovu pružanja javnih usluga i aktivnosti, kredita i grantova (nepovratnih sredstava). Sva javna sredstva obavezno se polažu i povlače sa Jedininstvenog računa trezora.

Jedinstveni račun trezora (JRT) – sastoji se od depozitnog računa otvorenog u komercijalnoj banci, računa za investiranje i zaštitu sredstava, jednog ili više transakcijskih računa, i po potrebi, transakcijskih računa za gotovinu. Svi ovi računi moraju se držati u ime ministarstava finansija. Svrha JRT-a je da se centralizira kontrola nad svim javnim prihodima u ministarstvima finansija.

Mjesečni operativni plan – potreban mjesečni iznos sredstava za pokriće izdataka koji, na prijedlog budžetskog korisnika, odobrava Ministarstvo finansija, i koji mora biti u skladu s ukupno odobrenim sredstvima u budžetu za tog korisnika i za tu fiskalnu godinu.

Vlastiti prihodi – su prihodi koje budžetski korisnici ostvare na tržištu pružanjem usluga trećim osobama. Prihodi koje budžetski korisnici ostvare u međusobnim aktivnostima, na istom nivou vlasti, smatraju se prihodima od internih transakcija, i moraju biti planirani u budžetu na poziciji budžetskog korisnika.

Trezor – je osnovna organizacijska jedinica unutar Ministarstva finansija, u kojoj se, u skladu s ovim zakonima i drugim propisima, obavljaju poslovi, koji se odnose na planiranje izvršenja i izvršenje budžeta; vođenje računovodstva i računovodstvenih politika; upravljanja novcem i vođenje Jedininstvenog računa trezora; otplate duga, izdavanja garancija, nova zaduživanja, upravljanje neangažiranim sredstvima i imovinom.

Transakcijski računi – su bankovni računi otvoreni u poslovnim bankama od strane trezora, a koji se drže u ime Ministarstva finansija i preko kojih se vrše svakodnevne transakcije, vezane za troškove budžetskih korisnika

3. Pravni okvir

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- **Temeljne nadležnosti trezora**
- **Šta je svrha zakonâ o budžetu**
- **Šta reguliraju zakoni o izvršenju budžeta**

Sam pojam *trezor* već je objašnjen u registru pojmova, i navedeno je da je trezor jedinica koja se nalazi u sklopu svakog ministarstva finansija. Ipak, zakonima o trezoru detaljnije se utvrđuju nadležnosti trezora. Nadležnosti trezora obuhvataju sljedeće:

- Otvaranje i vođenje svakog računa koji ulazi u sistem Jedinstvenog računa trezora;
- Raspoređivanje javnih prihoda s računa javnih prihoda na transakcijske račune;
- Objedinjavanje sredstava u sistemu Jedinstvenog računa trezora;
- Izvršenje obaveza, isplata ili prijenosa sredstava u ime i za račun budžetskih korisnika, ili direktan prijenos budžetskim korisnicima na osnovu odluka o budžetima ili na osnovu finansijskih planova;
- Uspostava sistema računovodstva i izvještavanje, te računovodstvene evidencije u skladu s međunarodnim računovodstvenim standardima za javni sektor;
- Uspostava internih i eksternih kontrolnih postupaka u upravljanju sredstvima i u računovodstvu;
- Uspostava informatičkih i funkcionalnih postupaka za upravljanje finansijskim informacijama.

Zakonom o budžetima uređuje se priprema, planiranje, izrada, donošenje i izvršavanje budžeta entiteta, kantona, gradova i općina i finansijskih planova izvanbudžetskih fondova, zaduživanje, garancije i upravljanje dugom, računovodstvo, izvještavanje, nadzor i revizija budžeta i drugih budžetskih korisnika.

Na nivou kantona donose se zakoni o izvršenju kantonalnih budžeta. Ovim zakonima uređuje se struktura prihoda i primitaka, te rashoda i izdataka budžeta i njegovo izvršavanje, prioriteti plaćanja, opseg zaduživanja i jamstva, upravljanje javnim dugom, te finansijskom i nefinansijskom imovinom, prava i obaveze korisnika budžetskih sredstava, ovlasti vlade, ministarstva finansija i ministra finansija u izvršavanju budžeta za tekuću godinu, kazne za neispunjenje obaveza, te druga pitanja u izvršavanju budžeta.

4. Strateško planiranje

Nakon čitanja ovog poglavlja trebali biste razumjeti:

- Početak procesa strateškog planiranja
- Ulogu direktora škole u strateškom planiranju
- Definiranje misije, vizija i ciljeva

Strateško planiranje je organizirani način pomjeranja organizacije, iz trenutne situacije, u onu u kojoj želi biti u budućnosti. To je proces postavljanja ciljeva, razrade i provedbe planova, kako bi se ti ciljevi postigli. Strateški plan omogućit će razradu radnih planova i tako će osigurati službenicima smjernice i jasne ciljeve s kojima se njihov rad može usporediti i tako i ocijeniti.

4.1. Šta je strateško planiranje

Strateško planiranje je sredstvo upravljanja, koje osigurava da svi zaposleni rade za iste ciljeve. Ovo bi trebao biti stalni proces, radi pomaganja u procjeni i prilagođavanju ciljeva okruženju koje se stalno mijenja.

Strateški plan s jasnim ciljevima pomoći će da se utvrde prioritete pri donošenju važnih odluka o tome šta je ključno, a šta nije. To je važno sredstvo pri odlučivanju raspodjele resursa. Strateški planovi mogu se razraditi za različite ciljeve.

Najefikasniji oblik strateškog planiranja je učestvovanje.

Strateško planiranje:

- Osigurava usmjerenost na buduće ciljeve;
- Usklađuje lokalne oprečne interese;
- Utvrđuje razmimoilaženje između trenutnih i željenih aktivnosti;
- Daje osnovu s koje se može procjenjivati napredak;
- Povećava učinak ulaganja oskudnih javnih resursa;
- Prepoznaje i definira odgovornosti;

- Jača osjećaj učešća u javnim aktivnostima

Proces strateškog planiranja osmišljen je tako da pruži odgovore o načinima donošenja ključnih odluka o tome:

- Šta se treba raditi;
- Zašto se to treba raditi;
- Kako to raditi.

Budžet je jedan od ključnih instrumenata ostvarenja strateškog plana osiguravanjem resursa nužnih za obavljanje aktivnosti postizanja ciljeva zacrtanih u strateškom planu.

4.2. Započinjanje procesa strateškog planiranja

Važno je da prije početka bilo kojeg procesa, poput ovog, postoji razumijevanje i posvećenost onih na koje će plan imati utjecaj. Ko god da pokrene inicijativu strateškog planiranja, mora objasniti njegov cilj, ulogu učesnika, očekivanu posvećenost, te cijenu i koristi od rada na jednom takvom projektu.

4.3. Uloga direktora u strateškom planiranju

Ravnatelj škole mora osigurati svu potrebnu tehničku potporu i pomoći u pripremi, izradi i realizaciji strateškog plana škole, te treba osigurati odgovarajuće okruženje za razvoj strateškog plana, poticanjem transparentnog procesa koji uključuje čitavu školsku zajednicu.

4.4. Procjena trenutne situacije

U procesu strateškog planiranja nužna je analiza. Bez ispitivanja trenutne situacije u školskoj zajednici, skoro je nemoguće promijeniti ili poboljšati situaciju. To podrazumijeva prikupljanje podataka i činjenica od različitih izvora i provjeru tačnosti informacija, prepoznavanje i provjeru pretpostavki. Zatim, prikupljene informacije treba organizirati i pomno istražiti uz pomoć „SWOT analize“. To je analiza snaga, slabosti, mogućnosti i prijetnji, koja se radi zbog prepoznavanja poredbenih prednosti zajednice u kojoj se škola nalazi.

4.5. Prepoznavanje kritičnih pitanja

Kritična pitanja škole trebaju proizaći iz SWOT analize i ona mogu biti i pozitivna i negativna. Tim koji radi na analizi mora dati odgovore na ova pitanja, a ukoliko to ne učini, ova pitanja će postati prepreka školi u ispunjavanju njenih zadataka.

4.6. Definiranje misije

Definiranjem misije precizira se svrha postojanja škole, te njezinio dominantno usmjerenje u odgojno-obrazovnim aktivnostima i vrijednosti koje uvažava i širi. Definiranjem misije utvrđuje se dugoročni pogled na to šta se želi postati i osigurava se praćenje napretka škole, naglašava se jedinstvenost škole, i elementi na osnovu kojih se jedna škola razlikuje od druge..

Osim toga, definiranjem misije osigurava se usredsrijeđenost na potrebe školske zajednice, a ne na vlastite unutarnje potrebe. Time škole postaju eksterno, a ne interno usmjerene u svom radu. Misija je ideja vodilja za službenike i čini poveznicu službenika u pogledu ostvarenja zajedničkih ciljeva. Nema modela kako napisati dobru misiju, ali je korisno ukazati na to da je najbolje rješenje pogledati kako su to učinili drugi, i iz njihovih iskustava izvući najbolje. Pri tome vodite računa o tome da kvalitetna misija mora biti jedinstvena, zasnovana na kompetentnosti i realna.

4.7. Osobitosti misije

Uspješna misija mora biti jedinstvena, tj. dovoljno specifična da se razlikuje od misija drugih. Jedinstvenost se postiže na temelju djelatnosti kojom se bavite, ali i jasnim definiranjem kome je usmjerena. Neke od najzastupljenijih riječi koje se koriste u definiranju misije su: klijenti, kvalitet, vrijednost, zaposlenici, dioničari, razvoj, okruženje, uspjeh i najbolji. Zastupljene su i riječi kao što su: predanost, zajednica, karakteristike, poštivanje, izvrsnost, timski rad, i druge.

Misija je sveobuhvatni cilj prema kojem je upravljena organizacija u cjelini, i u skladu s kojom se rukovodi menadžment, kada donosi odluke. Definiranje misije određuje dugoročnu viziju izjavom: *Šta se želi biti i kome se želi služiti?* I daje odgovor na pitanja: Ko smo mi? Šta mi činimo? Zašto, zbog čega smo tu? Kakva smo mi organizacija danas, kakva želimo biti u budućnosti?

Sve ovo navedeno precizira se u posebnoj službenoj izjavi škole. Misija škole je svojevrsna poruka, kojom se ukazuje na karakteristike, s obzirom na želje škole i njezine specifične potrebe, sredstva i tehnologiju, kojima se mogu zadovoljiti potrebe svih. Iskaz o misiji škole je kratak sažetak osnovnog cilja škole, tj. šta tačno ona želi postići svojim radom, te na koji način želi komunicirati s vanjskim svijetom.

Misija jedne osnovne škole:

Mi smo osnovna škola kojoj je u centru svih aktivnosti učenik. Ljubazni i pristupačni nastavnici pružaju znanje potrebno za život, posebno za upis u srednju školu, s vrlo strogim kriterijima ocjenjivanja. U našoj školi učenici će steći visoke društvene, a posebno interkulturalne vještine u sigurnom okruženju.

Vizija jedne osnovne škole:

Mi želimo biti škola u kojoj će jedinstvo različitosti biti prednost, a znanje i dobrota najvažnije vrline.

4.8. Utvrđivanje ciljeva

Rezultati *SWOT* analize pomažu u određivanju ciljeva. Nastoje se iskoristiti prednosti s kojima raspolaže organizacija i mogućnosti koje ona ima. Planirani ciljevi moraju biti jasno napisani, kratko formulirani i razumljivi zaposlenima i široj zajednici.

Naime, jedino ciljevi koji su nedvosmisleni, precizni i napisani stilom koji je prihvatljiv za većinu, mogu biti ciljevi koji su i motivirajući. Sve ovo je izuzetno značajno za uključivanje svih službenika u njihovu realizaciju i ostvarivanje uspjeha, u konačnici.

Svaki postavljeni cilj treba dati odgovor na sljedeća pitanja:

- Šta se želi postići?
- Koliko se želi ostvariti?
- U kojem periodu?

4.9. Karakteristike ciljeva

Ciljevi imaju četiri ključne karakteristike. Osim što su hijerarhijski postavljeni, ciljevi moraju biti mjerljivi, postojani i realni. Hijerarhija uvažava ciljeve različite važnosti, a svaki cilj mora biti tako oblikovan da, svi zajedno, doprinose ostvarenju glavnog cilja..

Jasno određeni ciljevi kvantitativno su definirani, a tamo gdje to nije moguće, cilj je nužno potkrijepiti s više kvalitativnih termina, koji također podliježu procjeni. Ova posebnost ciljeva dolazi posebno do izražaja kod uvođenja sistema kontrole

realizacije ciljeva. Naime, kontrola je uspješnija ako se odstupanja mogu kvantitativno izraziti.

Ciljevi moraju biti postojani i nadovezivati se jedan na drugi. Osim toga, realnost je za ciljeve nužna, jer nije opravdano u ciljeve ugraditi nerealne želje, već samo postaviti one ciljeve, koji mogu proizaći iz same škole i mogućnosti koje pruža okruženje. Svaka škola ima svoje specifičnosti, ograničenja i mogućnosti, o čemu treba voditi računa pri postavljanju ciljeva.

Ciljevi jedne osnovne škole:

- Svi naši učenici će biti upisani u željenu srednju školu;
- Na takmičenjima na kantonalnom nivou iz svih oblasti, biti među prvih deset takmičara, a iz oblasti kulture među prva tri;
- Na takmičenjima iz oblasti matematike i fizike osvojiti prva tri mjesta na nivou Federacije BiH;
- Ostvariti suradnju sa više škola u svojoj sredini, regiji i svijetu;
- Imati educirane i visoko motivirane nastavnike, utjecajno vijeće roditelja, i vijeće učenika, koji dobro surađuju;
- Nastaviti trend opremanja škole sofisticiranom tehnologijom;
- Adaptirati u potpunosti školsku zgradu;
- Ostvariti "rast" vlastite zarade.

5. Budžet kao dokument

Nakon čitanja ovog poglavlja trebali biste razumjeti:

- Šta je budžet
- Koje su vrste budžeta
- Kojih principa se treba pridržavati kod planiranja budžeta

5.1. Šta je budžet

Proračun (od *latinske riječi bulga*, što znači "kožnata torba", a korijen riječi je vjerovatno galski), u starofrancuskom *bougette*, prenesen u obliku *budget* u Englesku, gdje je, u parlamentarnoj terminologiji, označavao onu kožnu torbu, u kojoj je ministar finansija imao zakonski prijedlog o državnim finansijama. U tom se smislu spominje prvi put 1760. godine, pa je, krajem 18. stoljeća, u tom obliku i značenju riječ budžet prešla opet u Francusku i raširila se po Evropi. Danas, riječ budžet znači dokument u kojem su sadržani podaci o državnim prihodima i rashodima, zajedno s ovlastima za vladu, da smije raspoređivati prihode i rashode, u okviru finansijskih zakona, odnosno zakona o izvršenju budžeta. Tako, budžet predstavlja plan prihoda i rashoda u određenom vremenskom periodu. U školi, budžet predstavlja finansijski iskazanu organizaciju života i rada te škole.

5.2. Vrste budžeta

Budžet može biti: lični, državni i budžet poduzeća ili institucije.

- **Lični (ili porodični) budžet** prikaz je svih izvora primanja, kao i prikaz svih izdataka, planiranih kako bi primanja bila jednaka izdacima.
- **Državni budžet** je sumirani plan potencijalnih prihoda i rashoda vlade. U Bosni i Hercegovini, svi nivoi vlasti imaju svoje budžete, koje donosi zakonodavna vlast. U Federaciji BiH budžet je reguliran u skladu sa Zakonom o budžetima

FBiH ("Službene novine FBiH", broj: 19/06), a u Republici Srpskoj Zakonom o budžetskom sistemu RS ("Službeni glasnik Republike Srpske", broj: 96/03, 14/04, 67/05 i 34/06). Budžet obično vrijedi za jednu fiskalnu godinu.¹ U posljednje vrijeme, donose se budžeti za duži vremenski period, obično za tri do pet godina, ali koji nisu toliko detaljni kao jednogodišnji budžet.

- **Budžet poduzeća ili institucije** također se izrađuje na godišnjoj osnovi. Planiranje budžeta gotovo uvijek zahtijeva posebno zalaganje, i to je, u suštini, finansijski plan za novu poslovnu godinu. Ukoliko izvršenje plana tokom poslovne godine bude, u globalu, odgovoralo iznosima prikazanim u budžetu, smatra se da je poduzeće ili institucija uspješno ispunila svoje finansijske planove i postigla zadane ciljeve (i obratno).

5.3. Budžetski principi

Postoji niz principa kojih bi se trebalo pridržavati u sastavljanju budžeta. Najvažniji od njih obuhvataju sljedeće:

- **Princip uravnoteženosti:** Budžetski prihodi i rashodi moraju biti uravnoteženi. Ovo znači da je zbir prihoda jednak zbiru rashoda.
- **Princip potpunosti:** Svi prihodi i rashodi trebaju biti prikazani u budžetu. U slučaju da su prihodi povećani, ne smiju se izmišljati nepostojeći rashodi.

¹ U većini evropskih država, kao i u Bosni i Hercegovini, fiskalna godina se podudara sa kalendarskom godinom (od 1. januara do 31. decembra), međutim, u SAD-u budžet se donosi za period od 1. oktobra tekuće godine, do 30. septembra sljedeće godine.

- **Princip razumljivosti:** Budžet mora biti razumljivo formuliran, te predstavljati pregledan prikaz svih budžetskih prihoda i rashoda, i na taj način omogućiti sticanje jasnog uvida u finansijsku djelatnost. Također, treba olakšati i osigurati kontrolu nad zakonitošću trošenja javnih prihoda.
- **Princip jedinstvenosti:** Svi prihodi i rashodi, koji ulaze u budžet, trebaju biti prikazani u jedinstvenom dokumentu, koji daje cjelovitu sliku finansijske situacije i omogućava lakšu i bržu kontrolu nad stanjem prihoda i rashoda.
- **Princip tačnosti:** Prihodi i rashodi moraju tačno odgovarati predviđenim vrijednostima. Kako bi se isključile manipulacije, prikupljaju se informacije "iz okruženja": od poreznih ispostava, zavoda za statistiku, i dr.
- **Princip prethodnosti:** Budžet mora biti donesen prije nastupanja perioda za koji se donosi. Ukoliko se to ne desi, mora postojati rezervni plan (privremeno finansiranje), koji će vrijediti dok budžet ne bude usvojen. (Po zakonu, u BiH svi budžeti moraju biti doneseni najkasnije do 31. marta tekuće godine.)
- **Princip otvorenosti:** Sve debate i diskusije u pogledu donošenja budžeta moraju biti javne.

6. Planiranje budžeta – opće smjernice

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta se radi prije priprema za planiranje budžeta
- Kako se odvija budžetski ciklus
- Kako izgleda budžetski kalendar
- Šta se događa ako budžet ne bude usvojen na vrijeme

6.1. Priprema za planiranje budžeta

Od budžetskih korisnika se očekuje da planiraju svoje aktivnosti za sljedeću/e godinu/e i da utvrde troškove koji su vezani za provedbu njihovih aktivnosti. Javni prihodi se procjenjuju u Ministarstvu finansija na osnovu prikupljanja prihoda iz prethodne godine i predviđanja povećanja budžeta na osnovu poreznih i neporeznih prihoda, dok škole vrše procjenu vlastitih prihoda.

Planiranje prihoda i rashoda mora biti interaktivno, mora poštivati:

- Prošlost;
- Sadašnjost;
- Budućnost;

Interaktivno planiranje mora, pri uspostavi novih načina rada i planova, poštivati uspjehe postignute u prošlosti i sadašnjosti, te poticati na ostvarenje željene budućnosti.

6.2. Budžetski ciklus

Budžetski ciklus je ciklični proces upravljanja, u kojem se traže odgovori na pet značajnih pitanja:

- Što treba uraditi u budućnosti (određivanje razvojnih ciljeva);
- Na koji način će to biti urađeno, jer postoje različite mogućnosti kako doći do cilja (određivanje aktivnosti, programa i mjera za dostizanje cilja);
- Šta koristiti za dostizanje cilja (prostor, kadar, oprema, znanje...);

- Koliko će te aktivnosti koštati (faza implementacije politika djelovanja i programa);
- Kako će se pratiti postignuća ciljeva (praćenje izvođenja i procjena).

Direktor sa suradnicima u školi (budžetski korisnik) priprema zahtjev za finansiranje rashoda i izdataka, i prijedlog plana razvojnih programa (kapitalna ulaganja), u skladu s uputstvom o načinu pripreme zahtjeva, koje donosi ministar finansija.

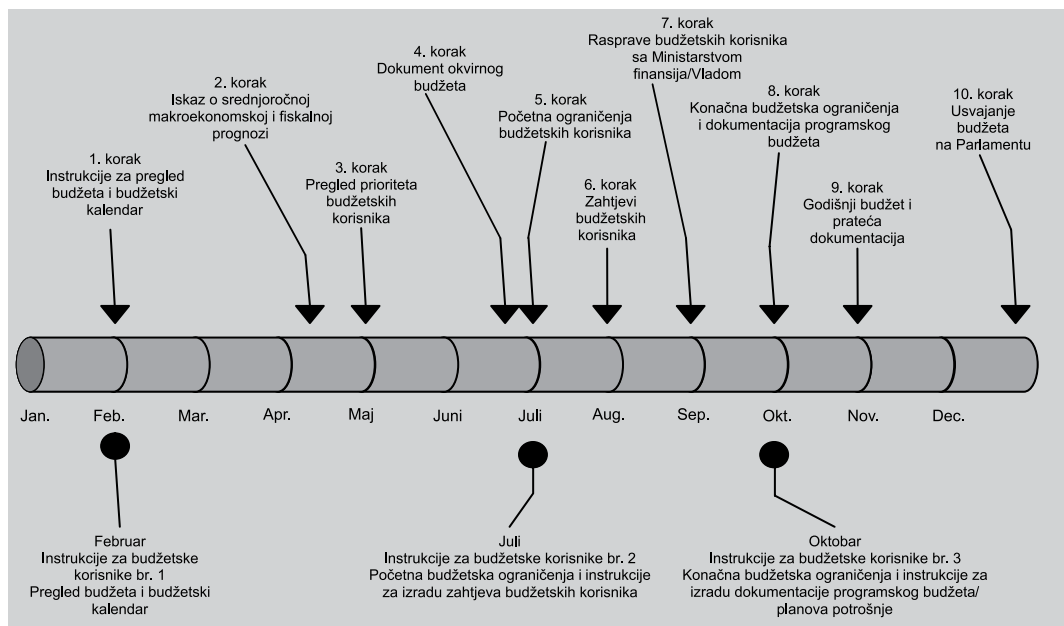
Školski odbor, u skladu sa Zakonom o osnovnom i srednjem obrazovanju, donosi finansijski plan.

Ministarstvo obrazovanja, na osnovu zahtjeva škola i ostalih budžetskih korisnika iz svoje nadležnosti, izrađuje zajednički prijedlog plana rashoda i izdataka i prijedlog plana razvojnih programa i, najčešće u ime budžetskih korisnika iz svoje nadležnosti, pregovara sa ministarstvom finansija oko visine sredstava u planu za svakog budžetskog korisnika.

Budžetski ciklus u BiH zasnovan je na pristupu planiranja budžeta u *10 koraka*, kao konceptu srednjoročnog pristupa planiranju budžeta, i usklađen je sa budžetskim procesima na svim ostalim nivoima vlasti u BiH. Svaki korak ovisi o svim akterima koji, u svakoj od ključnih faza procesa u toku budžetskog ciklusa, pružaju adekvatne informacije, te daju preporuke i odluke. Zbog toga, efikasno srednjoročno planiranje budžeta zahtijeva zalaganje i disciplinu svih aktera uključenih u budžetski proces, uključujući

vlade entiteta, kantona i općina, Vijeće ministara BiH, Parlamentarnu skupštinu BiH, ministarstva, i sve ostale budžetske korisnike.

Grafikon 1: Srednjoročno planiranje i priprema budžeta u BiH u 10 koraka



Urađen od strane Projekta jačanja upravljanja javnim finansijama u BiH, kojeg implementira britanska konsultantska kuća PKF, a finansira DFID.

6.3. Budžetski kalendar u Federaciji BiH i RS

Kalendar izrade budžeta reguliran je entitetskim zakonima o budžetu.

Budžetski kalendar u Federaciji BiH počinje **1. februara**.

- Ministarstvo finansija dužno je, do **1. jula**, dostaviti upute budžetskim korisnicima u pogledu pripreme zahtjeva za dodjelu sredstava iz budžeta, rokove za podnošenje zahtjeva za dodjelu sredstava i ograničenje potrošnje za sljedeću godinu.
- Budžetski korisnici su obavezni, do **1. augusta** tekuće godine, svoje zahtjeve dostaviti Ministarstvu finansija.
- Do **1. oktobra** tekuće godine, Ministarstvo finansija objedinjuje budžetske zahtjeve, sačinjava nacrt budžeta za sljedeću budžetsku godinu i prosljeđuje ga vladi kantona.
- Do **1. novembra** tekuće godine, za sljedeću godinu, premijer podnosi prijedlog budžeta i dokument okvirnog budžeta, kao polazni element za izradu budžeta, Parlamentu.
- Do **31. decembra** Parlament usvajaju predloženi budžet.

Budžetski kalendar u Republici Srpskoj počinje od **juna**, kad Ministarstvo finansija priprema preliminarni *Memorandum*.

- Do **1. jula**, Ministarstvo izdaje budžetskim korisnicima uputstvo o načinu i elementima izrade nacrt budžeta za sljedeću fiskalnu godinu.
- Do **1. septembra**, budžetski korisnici dostavljaju Ministarstvu budžetske zahtjeve za sljedeću fiskalnu godinu.
- **1. oktobar** – Vlada usvaja konačan Memorandum, koji je ažuriran sa makroekonomskim okvirom.
- **15. oktobar** – Ministarstvo dostavlja Vladi nacrt budžeta Republike za sljedeću fiskalnu godinu.
- **5. novembar** – Vlada usvaja nacrt budžeta Republike za sljedeću fiskalnu godinu i dostavlja ga Skupštini na usvajanje.
- **15. novembar** – Skupština usvaja nacrt budžeta Republike za sljedeću godinu.
- **1. decembar** – Vlada usvaja prijedlog budžeta Republike za sljedeću fiskalnu godinu i dostavlja ga zajedno sa konačnim Memorandumom Skupštini.
- **15. decembar** – Skupština donosi budžet Republike za sljedeću fiskalnu godinu.

Međutim, ako prijedlog budžeta ne bude usvojen do zakonski predviđenog roka - 31. decembra tekuće godine za sljedeću godinu, može se donijeti odluka o privremenom finansiranju, a najduže do 31. marta tekuće godine. Odluku donosi Parlament FBiH ili Skupština RS. Privremeno finansiranje obavlja se srazmjerno sredstvima utrošenim u istom periodu prethodne godine, odnosno, najviše do tromjesečnog prosjeka za prethodnu fiskalnu godinu.

Budžetski korisnici ne mogu započeti nove ili proširene programe i aktivnosti, dok ne bude usvojen budžet.

Ukoliko budžet ne bude usvojen do 31. marta, nakon toga se neće realizirati rashodi u bilo koju svrhu, osim otplate zajmova, sve dok budžet ne bude usvojen. Ako se u toku budžetske godine, zbog nastanka novih obaveza ili promjena privrednih kretanja, povećaju rashodi i/ili izdaci, odnosno smanje ili povećaju prihodi i/ili primici, Vlada predlaže Parlamentu FBiH ili Skupštini RS izmjene i dopune budžeta (rebalans). Postupak koji se provodi, jednak je onome kod usvajanja budžeta.

7. Direktor škole i finansije

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- **Koje su nadležnosti i odgovornosti direktora škole u oblasti finansija**
- **Šta direktor treba učiniti prije pripreme budžeta škole**

7.1. Nadležnosti direktora škole u oblasti finansija

Direktor škole organizira rad i rukovodi školom, zastupa i predstavlja školu prema trećim osobama, pedagoški je rukovodilac i odgovoran je za zakonitost rada škole. Direktor je odgovoran za izvršavanje finansijskog plana, a odgovoran je školskom odboru za rezultate odgojno-obrazovnog rada i finansijsko poslovanje škole.

U sklopu svoje 40-satne radne sedmice, direktor škole, osim drugih, zakonskim i podzakonskim aktima propisanim aktivnostima, obavlja sljedeće zadatke, koji se tiču normativno-finansijskih poslova:

- Prati i primjenjuje zakonske propise;
- Pokreće inicijative, prati izradu i učestvuje u izradi normativnih akata;
- Utvrđuje elemente za izradu finansijskog plana škole;
- Pregleda i ovjerava računovodstvenu dokumentaciju i izradu godišnjeg obračuna;
- Prati pravovremenu naplatu potraživanja po osnovu vlastitih prihoda, i njihovu realizaciju u skladu sa zakonskim propisima;
- Prati stvaranje obaveza (rashoda) škole, u skladu s operativnim planom budžetskih i vlastitih prihoda;
- Organizira unutarnju kontrolu;

- Suraduje s resornim ministarstvom i Ministarstvom finansija;
- Suraduje sa nevladinim i vladinim sektorom oko osiguravanja dodatnih sredstava za kapitalna ulaganja;
- Podnosi izvještaje resornom ministarstvu i školskom odboru.

Prijedlog budžeta škole pravi direktor škole sa svojim suradnicima, uzimajući u obzir izdatke za bruto plaće i naknade zaposlenih, izdatke za materijal i usluge i kapitalna ulaganja u prethodnoj budžetskoj godini, broj odjeljenja, godišnji plan rada škole, 40-satno radno vrijeme, jubilarne nagrade, odlazak u penziju, naknade za bolovanje, putne troškove, topli obrok i drugo, u skladu sa zakonom, pravilnicima i uputstvima ministarstava finansija za izradu budžetskog zahtjeva za sljedeću godinu.

7.2. Šta treba učiniti prije pripreme budžeta škole

Osnovna djelatnost škole je odgoj i obrazovanje i, u svrhu kvalitetnog obavljanja funkcije škole i ostvarivanja postavljenih ciljeva, jedan od osnovnih zadataka direktora škole je kvalitetno planiranje prihoda i rashoda školskog budžeta.

Kako bi bilo izvršeno pravovremeno i kvalitetno planiranje prihoda i rashoda škole, neophodno je izvršiti više pripremnih radnji, od kojih naglašavamo samo neke:

■ FINANSIJSKI VODIČ ZA DIREKTORE OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

- Izvršiti obnovu znanja o propisima koji reguliraju ovu oblast;
- Prekontrolirati najnovije izmjene i dopune zakonskih odredbi i podzakonskih akata (pravilnici, uputstva) i pregledati financijske propise koji se koriste u školi i vidjeti da li su usklađena sa važećim zakonskim propisima;
- Izvršiti analizu poslovanja u zadnje četiri godine, posebno u dijelu izvršenja prihoda i rashoda škole;
- Pregledati kretanje broja učenika u prethodnim godinama;
- Analizirati dosadašnju realizaciju globalnog – četvorogodišnjeg plana rada.

Izvršiti realnu procjenu prioriteta kapitalnih ulaganja i moguće izvore njihovog finansiranja u objekte, opremu, učila, namještaj, potrebne rekonstrukcije i investicijsko održavanje objekata, potreba za edukacijom radnika, poboljšanje uvjeta za rad sa djecom sa posebnim potrebama, javne nastupe škola, takmičenje učenika.

8. Prihodi i rashodi škola

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta zahtjevi budžetskih korisnika trebaju sadržavati
- Koji su izvori prihoda škola
- Na koje vrste rashoda se prihodi mogu raspoređivati
- Šta učiniti kada škole imaju neplanirane prihode
- Detaljan prikaz stavki prihoda i rashoda za kapitalna ulaganja

8.1. Zahtjevi budžetskih korisnika

Budžetski zahtjevi škola (budžetskih korisnika) su način na koji škole predstavljaju svoje procjene prihoda i rashoda. U skladu sa članom 17 *Zakona o budžetima FBiH* i članom 20 *Zakona o budžetskom sistemu RS*, zahtjevi budžetskih korisnika trebaju sadržavati sljedeće:

- Prihode (uključujući i one koji se smatraju vlastitim приходima budžetskih korisnika) i rashode pokrivene svim izvorima prihoda; planirane rashode za budžetsku godinu po kategorijama kako je propisano u budžetu;
- Kratak pregled strukture osoblja;
- Objašnjenje procijenjenih potreba, tako da resorno ministarstvo može pregledati i analizirati sve prijedloge škola;
- Prijedlog zahtjeva koji su u vezi s budućim obavezama i dugoročnim rashodima, uključujući investicijske projekte, kao i potrebe za sredstvima, koje treba podnijeti odvojeno od procjena rashoda za svaku sljedeću godinu;
- Kapitalni projekti s procjenom iznosa, kojim će biti opterećen budžet nekoliko godina po okončanju projekta.

Ministarstvo finansija analizira zahtjev svakog budžetskog korisnika i predlaže Vladi nacrt i prijedlog budžeta.

8.2. Izvori prihoda škola

Proces pripreme budžeta počinje od procjene prihoda, što znači da planirana potrošnja mora biti prilagođena raspoloživim sredstvima. Škole, uglavnom, mogu planirati prihode iz sljedećih izvora:

- Budžet entiteta, odnosno kantona
- Budžet općine
- Prihodi od pružanja javnih usluga i interne transakcije
- Grantovi i donacije
- Neki drugi izvori

8.3. Budžet entiteta/kantona i općina kao izvor prihoda

Prihodi iz budžeta entiteta/kantona i općina raspoređuju se prema stavkama navedenim u donjem dijelu teksta. Detaljan prikaz stavki nalazi se u tabeli na kraju ovog poglavlja.

8.3.1. Rashodi za bruto plaće i naknade zaposlenih u školi (konta 6111, 6112 i 6121)

Projekcija ovih rashoda uveliko ovisi o kvalitetno urađenom godišnjem programu rada škole, a posebnu pažnju neophodno je posvetiti sljedećim elementima:

- Optimalnom broju odjeljenja i učenika u njima;
- Racionalnoj raspodjeli predmeta na nastavnike;
- Racionalnoj raspodjeli vannastavnih aktivnosti (sekcije, odjeljenja, odjeljenska starješinstva);
- Pošto je broj zaposlenih u školi reguliran pravilnicima, neophodno

je stalno pratiti promjene i primati radnike na mjesta koja su njima predviđena, i na taj način izbjegavati zasnivanje radnog odnosa po osnovu ugovora o djelu;

- Raspodjeli poslova za vannastavno osoblje škole (pomoćnik direktora, pedagog, psiholog, defektolog, sekretar, finansijski radnik, radnici na održavanju čistoće, domari, ložači, noćni čuvari) u skladu sa pedagoškim standardima i pravilnicima o finansiranju škola;
- Instrukcijama ministarstva finansija za izradu budžetskog zatjeva škole;
- Kolektivnim ugovorima iz oblasti obrazovanja;
- Cijenama karata za prijevoz u javnom saobraćaju.

8.3.2. Rashodi za materijal i usluge i kapitalna ulaganja (6130 i 8210)

Ovu stavku prihoda, škole uglavnom dobijaju na osnovu izvršenja u prethodnoj godini, ili određenog procenta na bruto plaće i naknade, pa je utjecaj direktora na njihov iznos ograničen. Ono što direktor škole može poboljšati kod realizacije ovih rashoda i izdataka, je sljedeće:

- Stalno imati u pripravnosti bar tri projekta za rekonstrukciju i investicijsko održavanje objekata škole;
- Pravovremeno pripremiti zahtjeve za grantove za unapređenje odgojno-obrazovnog procesa: opremanje učilima, opremom, namještajem, edukacija nastavnika, itd.

Osnova za planiranja izdataka za energiju (6132), komunalne usluge (6133) i unajmljivanje imovine i opreme (6136) za sljedeću godinu su ugovori i fakture za korištenje navedenih usluga. U Republici Srpskoj treba koristiti Pravilnik o finansiranju osnovnih škola (Službeni glasnik Republike Srpske 116/08).

Radi praćenja i kontrole utroška navedenih sredstava rashoda, škola bi trebala uvesti normative utroška energije, vode, i sl. (po m² po m³, po zaposlenom, i sl.), te ograničenja troškova fiksne i mobilne telefonije na nivou ministarstva ili škole.

Ostale izdatke za materijal i usluge (6131, 6134, 6135, 6137, 6138 i 6139) treba planirati na osnovu uredbe o naknadama troškova za službena putovanja, pravilnika o korištenju službenih i privatnih vozila u službene svrhe, broja zaposlenih i vozila u vezi sa troškovima osiguranja, isplatom troškova za materijal, održavanjem i ugovorenim uslugama u prethodnom periodu, potpisanim i planiranim brojem ugovora o djelu i instrukcijama ministarstva finansija za izradu budžetskog zatjeva škole.

Nabavku roba, obavljanje usluga i radova iz budžetskih i vlastitih prihoda škole, obavezno treba vršiti u skladu s odredbama Zakona o javnim nabavkama BiH, te organizirati odgovarajuće knjige materijalnih troškova i evidencije, u skladu sa propisima o računovodstvu, radi praćenja i kretanja materijalnih sredstava.

Pomoćne knjige propisane Pravilnikom o knjigovodstvu su:

- Knjiga ulaznih faktura (KUF)
- Knjiga izlaznih faktura (KIF)
- Knjiga skladišta
- Knjiga (popis) sitnog inventara
- Knjiga (popis) kapitalne imovine
- Knjiga blagajne
- Registar plaća

Sadržaj i način vođenja ovih pomoćnih knjiga propisan je Pravilnikom o knjigovodstvu. Osim navedenih pomoćnih knjiga, koje su obavezne, budžetski korisnici mogu voditi i druge pomoćne knjige, čiji oblik i sadržaj određuju sami budžetski korisnici.

Za zahtjeve za kapitalne izdatke treba detaljno navesti iznos kapitalnog ulaganja, sa tačnom namjenom potrošnje, te navesti tačan ekonomski kod iz analitičkog kontnog plana, sa detaljnim obrazloženjem o vrsti i obimu planiranih ulaganja, kao i o svim prekinutim višegodišnjim investicijskim programima.

Direktor škole ne smije čekati da ga neko inicira za bilo kakvo materijalno ulaganje, već on stalno mora biti inicijator.

8.3.3. Rashodi za prijevoz učenika i nabavku udžbenika

U skladu sa mogućnostima entitetskih i kantonalnih budžeta, a na osnovu Zakona o osnovnom obrazovanju, mogu se planirati sredstva za prijevoz učenika i nabavku udžbenika za učenike osnovne škole. Kako bi ova stavka bila kvalitetno planirana, neophodno je:

- Analizirati broj učenika korisnika prijevoza u prethodnoj godini;
- Prikupiti pismene izjave roditelja, date pod materijalnom odgovornošću, da dijete putuje do škole preko zakonima propisane udaljenosti;
- Pribaviti ponude od najmanje tri prijevoznika, s utvrđenim cijenama na svim relacijama prijevoza;
- Za nabavku udžbenika neophodno je pravovremeno izvršiti upis prvog razreda, te utvrditi brojnost ostalih učenika, za koje je odobrena nabavka udžbenika; i
- Pribaviti ponude ovlaštenih kuća za izdavanje udžbenika.

8.4. Prihodi sa drugih nivoa vlasti i od nevladinih organizacija

Kako bi ova vrsta prihoda bila kvalitetno planirana i realizirana, neophodno je:

- Zajedničkim nastupom s drugim direktorima osigurati plansko ulaganje u obrazovanje svake godine kroz budžete ovih institucija,
- Pripremiti projekte koje će prihvatiti srodna ministarstva.

U Federaciji Bosne i Hercegovine:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	722600		PRIHODI OD PRUŽANJA JAVNIH USLUGA
2.		722631	Vlastiti prihodi budžetskih korisnika

U Republici Srpskoj:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	722500		PRIHODI OD PRUŽANJA JAVNIH USLUGA
2.		722511	Prihodi od organa RS i drugih organizacija

8.5. Prihodi od pružanja javnih usluga

Prihodi od pružanja javnih usluga uključuju vlastite prihode, prihode od pružanja usluga građanima, prihode od pružanja usluga pravnim osobama. U sklopu ovog podnaslova, kratko će biti objašnjene tekuće podrške.

8.6. Vlastiti prihodi

Pod vlastitim prihodima podrazumijevaju se prihodi koje korisnici budžeta ostvare obavljanjem osnovne djelatnosti i ostalih poslova korisnika na tržištu.

Ove prihode budžetski korisnici troše u skladu s Uredbom o vrsti vlastitih prihoda i načina i rokova raspodjele ("Službene novine Federacije BiH", broj: 11/07 i 73/07) i kantonalnih uredbi. U Republici Srpskoj, planiranje se vrši na osnovu Zakona o izvršenju budžeta RS, koji se objavljuje u „Službenom glasniku RS“ svake godine za tekuću godinu i uputstva o korištenju vlastitih prihoda institucija osnovnog, srednjeg i visokog obrazovanja, koje donosi Ministarstvo finansija.

Budžetski korisnici obavezni su, na osnovu planiranih vlastitih prihoda, planirati rashode i izdatke koje će pokriti iz tih prihoda.

8.6.1. Javne usluge koje predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika

Prilikom uplate prihoda od pružanja javnih usluga, koji predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika, u polje platnog naloga pod nazivom: vrsta prihoda, upisuje se analitički konto prihoda kako slijedi:

Naprimjer, u neke vrste vlastitih prihoda u oblasti osnovnog i srednjeg obrazovanja, mogu se uvrstiti:

- Prihodi od zakupnina od izdavanja sala za tjelesni odgoj i sportskih terena;
- Prihodi od naknada za obrasce u postupku izdavanja uvjerenja i drugih isprava iz službene evidencije budžetskih korisnika;
- Prihodi od obrazovanja trećih osoba;
- Prihodi od vanrednih kandidata;
- Prihodi ostvareni od proizvodnje proizvoda u školskim radionicama, školskim ekonomijama i vršenjem usluga u okviru praktične nastave;
- Prihodi od uplata roditelja – staratelja, te pravnih osoba na ime smještaja učenika u internate i starateljske porodice;
- Prihodi od upisnine (srednje škole);

- Prihodi od izdavanja školskih novina;
- Prihodi od naknada ostvarenih sufinansiranjem prijema pripravnika.

Navedene vlastite prihode korisnici budžeta koriste za pokriće rashoda nastalih obavljanjem tih poslova, a ostatak za materijalne troškove korisnika, kapitalne izdatke korisnika, isplatu plaća u skladu sa važećim propisima o načinu obračuna i isplate plaća kod budžetskog korisnika.

8.6.2. Javne usluge koje ne predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika

Javne usluge, koje ne predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika, prihodi su od usluga građanima i pravnim osobama. Prilikom uplate prihoda od pružanja javnih usluga, koji ne predstavljaju vlastite prihode budžetskog korisnika, u polje platnog naloga pod nazivom: „vrsta prihoda“, upisuje se analitički konto prihoda kako slijedi:

U Federaciji Bosne i Hercegovine:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	722600		PRIHODI OD PRUŽANJA JAVNIH USLUGA
2.		722611	Prihodi od pružanja usluga građanima
3.		722612	Prihodi od pružanja usluga pravnim osobama

U Republici Srpskoj:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	722500		PRIHODI OD PRUŽANJA JAVNIH USLUGA
2.		722521	Prihodi od općinskih organa uprave
3.		722591	Ostali prihodi od pružanja javnih usluga

8.6.3. Planirani prihodi od donacija i grantova

Prilikom uplate vlastitih prihoda budžetskih korisnika, prihoda od pružanja javnih usluga, grantova i donacija, obavezno se popunjava polje platnog naloga pod nazivom: „budžetska organizacija“, naprimjer: „2303067“ ili „08140010“ u Republici Srpskoj.

Prilikom uplate planiranih grantova i donacija, u polje platnog naloga pod nazivom: „vrsta prihoda“, upisuje se analitički konto prihoda kako slijedi:

8.6.4. Neplanirani grantovi i donacije

Pod neplaniranim donacijama i grantovima, podrazumijevaju se donacije i grantovi uplaćeni na depozitni račun, koji nisu planirani u budžetu za fiskalnu godinu. Pod uplatama neplaniranih donacija i grantova podrazumijevaju se uplate izvršene na depozitni račun trezora, šifru prihoda: 722751 i broj budžetske organizacije škole (naprimjer: 2403067).

Korištenje neplaniranih donacija i grantova obično je definirano uputstvom o načinu uplate i korištenja neplaniranih

U Federaciji Bosne i Hercegovine:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	730000		TEKUĆE PODRŠKE
2.		731111	Tekuće podrške iz inozemstva
3.		732111	Primljeni grantovi od države
4.		732112	Primljeni grantovi od Federacije BiH
5.		732113	Primljeni grantovi od Republike Srpske
6.		732114	Primljeni grantovi od kantona
7.		732115	Primljeni grantovi od gradova
8.		732116	Primljeni grantovi od općina
9.		731117	Primljeni grantovi od mjesnih zajednica
10.		732121	Donacije od fizičkih osoba
11.		732122	Donacije od pravnih osoba

U Republici Srpskoj:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	730000		TEKUĆE PODRŠKE
2.		731111	Tekuće podrške iz inozemstva
3.		731221	Prihodi pomoći od države
4.		731222	Prihodi pomoći od Federacije BiH
5.		731223	Prihodi pomoći od općina
6.		731224	Prihodi pomoći od gradova
7.		731225	Prihodi pomoći od mjesnih zajednica
8.		731226	Prihodi pomoći od pravnih osoba i ostalih institucija
9.		731227	Prihodi pomoći od Republike Srpske
10.		731228	Prihodi pomoći od fizičkih osoba

donacija i grantova za budžetske korisnike ili zakonom o izvršenju budžeta. Nakon izvršene uplate neplanirane donacije i granta na depozitni račun trezora, škola podnosi zahtjev za korištenje neplanirane donacije ili granta sa potrebnim podacima resornom ministarstvu. Odluku o usmjeravanju neplanirane donacije i

granta u budžet škole za fiskalnu godinu donosi Vlada, na prijedlog Ministarstva finansija.

Prilikom uplate neplaniranih grantova i donacija, u polje platnog naloga pod na-zivom: "vrsta prihoda", upisuje se analitički konto kako slijedi:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	722700		NEPLANIRANE UPLATE – PRIHODI
2.		722751	Primljene namjenske donacije, neplanirane u budžetu

Prilikom uplate vlastitih prihoda proračunskih korisnika, prihoda od pružanja javnih usluga, grantova i donacija obvezno se popunjava polje platnog naloga pod nazivom: "proračunska organizacija", primjerice: 2303067.

8.7. Donacije i grantovi

Općenito gledajući, prikupljanje sredstava pada u dvije opće kategorije: grantovi i donacije, koje dolaze na druge načine.

Grantovi su određene sume novca koje se daju od strane donatora. Donator može biti Vladina institucija (naprimjer, Ministarstvo kulture), međunarodna organizacija (UN-ov program za razvoj), organizacija koja se bavi filantropijom (*Soroš* fondacija, ili Fondacija *Bill i Melinda Gates*), dio korporacije koja se bavi filantropijom (Pepsi programi za podršku aktivnosti mladih), ili druge slične organizacije.

Grantovi se mogu dati za podršku specifičnim aktivnostima ili skupu

aktivnosti, ili za podršku osnovnih operativnih troškova. Iznos granta poznat je i uspostavljen kada se daje grant, tako da primalac zna koliko će dobiti.² Grantovi se mogu dati organizacijama u cjelokupnoj sumi, u nekoliko unaprijed dogovorenih rata, ili po primitku računa na kojima su detaljno opisani troškovi do kojih je došlo provedbom aktivnosti.

Donacije dolaze od svih ostalih izvora prihoda. Ovo se može odnositi na novac stečen kroz sponzorstvo, novac stečen kroz aktivnosti ili prodaju, i kroz individualne ili grupne donatorske doprinose. Negrantovske donacije su one donacije koje se tipično stižu kroz aktivnosti za prikupljanja sredstava.

² Međutim, uvijek postoji mogućnost da se grant/donacija prekine prije nego što je potpuni ili posljednji iznos isplaćen, ili zbog finansijskih problema sa donatorima, ili loše izvedbe od strane onog ko novac prima.

8.8. Detaljan prikaz stavki prihoda i rashoda za kapitalna ulaganja**U Federaciji Bosne i Hercegovine:**

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.			PLAĆE I NAKNADE TROŠKOVA ZAPOSLENIH
2.	611100		Bruto plaće i naknade
3.	611200		Naknade troškova zaposlenih
4.		611211	Naknade za prijevoz sa posla i na posao
5.		611221	Naknade za topli obrok tokom rada
6.		611224	Naknade za regres za godišnji odmor
7.		611225	Otpremnine zbog odlaska u penziju
8.		611226	Jubilarnе nagrade za kontinuirani rad u istoj organiz.
9.		611227	Pomoć u slučaju smrti ili teže invalidnosti
10.	612100		Doprinosi poslodavca
11.			IZDACI ZA MATERIJAL, SIT. INV. I USLUGE
12.	613100		Putni troškovi
13.		613114	Troškovi smještaja za službena putovanja u državi
14.		613115	Troškovi dnevnica u državi
15.		613124	Troškovi smještaja za službena put. u inozemstvu
16.		613125	Troškovi dnevnica u inozemstvu
17.	613200		Izdaci za energiju
18.		613211	Izdaci za električnu energiju
19.		613212	Izdaci za centralno grijanje
20.		613213	Izdaci za lož-ulje
21.		613214	Izdaci za ugalj
22.		613215	Izdaci za drvo
23.	613300		Izdaci za komunalne usluge
24.		613321	Izdaci za utrošak vode i kanalizaciju
25.		613322	Izdaci za telefonske i poštanske usluge
26.		613323	Izdaci za usluge odvoza smeća
27.		613325	Izdaci za usluge osiguranja
28.	613400		Nabavka materijala i sitnog inventara
29.		613411	Izdaci za obrasce i papir
30.		613412	Izdaci za kompjuterski materijal
31.		613413	Izdaci za obrazovanje kadrova
32.		613416	Izdaci za sitni inventar
33.		613419	Izdaci za ostali administrativni materijal
34.		613483	Izdaci za namirnice za pripremanje hrane
35.		613484	Izdaci za sredstva za čišćenje
36.		613491	Izdaci za otpis sitnog inventara

■ FINANSIJSKI VODIČ ZA DIREKTORE OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

37.	613500		Izdaci za usluge prijevoza i goriva
38.		613511	Izdaci za benzin
39.		613512	Izdaci za dizel-gorivo
40.		613523	Izdaci za registraciju motornih vozila
41.		613524	Izdaci za prijevoz ljudi
42.	613600		Unajmljivanje imovine i opreme
43.		613611	Unajmljivanje prostora ili zgrade
44.		613621	Unajmljivanje opreme
45.	613700		Izdaci za tekuće održavanje
46.		613711	Materijal za opravku i održavanje zgrade
47.		613712	Materijal za opravku i održavanje zgrade
48.		613713	Materijal za opravku i održavanje vozila
49.		613721	Usluge opravki i održavanja zgrade
50.		613722	Usluge opravki i održavanja opreme
51.		613723	Usluge opravki i održavanja vozila
52.	613800		Izdaci za osiguranja
53.		613811	Osiguranje imovine
54.		613813	Osiguranje vozila
55.		613814	Osiguranje zaposlenih – kolektivno životno osigur.
56.	613900		Ugovorene i druge posebne usluge
57.		613911	Usluge medija
58.		613912	Usluge štampanja
59.		613914	Usluge reprezentacije
60.		613922	Usluge stručnog obrazovanja
61.		613924	Usluge za stručne ispite
62.		613971	Izdaci za usluge po osnovu ugovora o djelu
63.		613974	Izdaci za rad komisija
64.		613983	Posebna naknada na doh. za zašt. od prir. i dr. nes.
65.		613986	Dopr. za zdravstveno osig. iz prim. od samost. djel.
66.		613987	Doprinos za PIO na prim. od samost. djelatnosti
67.		613988	Porez na dohodak od samostalne djelatnosti
68.			Tekući grantovi
69.	614100		Grantovi drugim nivoima vlade
70.	614200		Grantovi pojedincima
71.	614300		Grantovi neprofitnim organizacijama
72.	614800		Ostali grantovi – povrat i drugo

KAPITALNI IZDACI prema planu razvojnih programa

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	821100		Kupovina zemljišta, šuma i višegodišnjih zasada
2.	821200		Kupovina građevina
3.	821300		Nabavka opreme
4.		821311	Namještaj
5.		821312	Kompjuterska oprema
6.		821319	Ostale uredske mašine
7.		821321	Motorna vozila
8.		821331	Školske knjige i knjige za biblioteke
9.		821332	Opremanje i namještanje učionica i biblioteka
10.		821361	Mašine, uređaju, alati i instalacije
11.		821391	Ugostiteljska oprema
12.	821600		Rekonstrukcija i investicijsko održavanje
13.		821614	Rekonstrukcija zgrada

U Republici Srpskoj:

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.			PLAĆE I NAKNADE TROŠKOVA ZAPOSLENIH
2.	611100		Bruto plaće i naknade
3.	611200		Naknade troškova zaposlenih
4.		611211	Naknade za prijevoz sa posla i na posao
5.		611221	Naknade za topli obrok tokom rada
6.		611224	Naknade za regres za godišnji odmor
7.		611225	Otpremnine zbog odlaska u penziju
8.		611226	Jubilarne nagrade za kontinuirani rad u istoj organiz.
9.		611227	Pomoć u slučaju smrti ili teže invalidnosti
10.	612100		Doprinosi poslodavca
11.			IZDACI ZA MATERIJAL, SIT. INV. I USLUGE
12.	613100		Putni troškovi
13.		613114	Troškovi smještaja za službena putovanja u državi
14.		613115	Troškovi dnevnica u državi
15.		613124	Troškovi smještaja za službena put. u inozemstvu
16.		613125	Troškovi dnevnica u inozemstvu
17.	613200		Izdaci za energiju
18.		613211	Izdaci za električnu energiju
19.		613212	Izdaci za centralno grijanje
20.		613213	Izdaci za naftu i naftne derivate
21.		613214	Izdaci za ugalj i gas
22.		613215	Izdaci za drvo
23.	613300		Izdaci za komunalne usluge
24.		613311	Izdaci za utrošak vode i kanalizaciju
25.		613312	Izdaci za telefonske i poštanske usluge
26.		613313	Izdaci za usluge odvoza smeća
27.		613315	Izdaci za usluge osiguranja
28.	613400		Nabavka materijala i sitnog inventara
29.		613411	Izdaci za obrasce i papir
30.		613412	Izdaci za kompjuterski materijal
31.		613413	Izdaci za obrazovanje kadrova
32.		613416	Administrativni materijal (markice)
33.		613417	Administrativni materijal (takse)
34.		613419	Izdaci za ostali administrativni materijal
35.		613483	Izdaci za namirnice za pripremanje hrane
36.		613484	Izdaci za sredstva za čišćenje
37.		613491	Izdaci za otpis sitnog inventara

38.	613500		Izdaci za usluge prijevoza i goriva
39.		613511	Izdaci za benzin
40.		613512	Izdaci za naftu i naftne derivate
41.		613514	Registracija motornih vozila
42.	613600		Unajmljivanje imovine i opreme
43.		613611	Unajmljivanje prostora ili zgrade
44.		613621	Unajmljivanje opreme
45.	613700		Izdaci za tekuće održavanje
46.		613711	Materijal za opravku i održavanje zgrade
47.		613712	Materijal za opravku i održavanje opreme
48.		613713	Materijal za opravku i održavanje vozila
49.		613721	Usluge opravki i održavanja zgrade
50.		613722	Usluge opravki i održavanja opreme
51.		613723	Usluge opravki i održavanja vozila
52.	613800		Izdaci osiguranja
53.		613811	Osiguranje imovine
54.		613813	Osiguranje vozila
55.	613900		Ugovorene i druge posebne usluge
56.		613911	Usluge medija
57.		613912	Usluge štampanja
58.		613914	Usluge reprezentacije
59.		613922	Usluge stručnog obrazovanja
60.		613924	Usluge za stručne ispite
61.		613971	Izdaci za usluge po osnovu ugovora o djelu
62.		613974	Izdaci za rad komisija
63.		613983	Posebna naknada na doh. za zašt. od prir. i dr. nes.
64.		613986	Dopr. za zdravstveno osig. iz prim. od samost. djel.
65.		613987	Doprinos za PIO na prim. od samost. djelatnosti
66.		613988	Porez na dohodak od samostalne djelatnosti
67.			Tekući grantovi
68.	614100		Grantovi drugim nivoima vlade
69.	614200		Grantovi pojedincima
70.	614300		Grantovi neprofitnim organizacijama
71.	614800		Ostali grantovi – povrat i drugo

KAPITALNI IZDACI prema planu razvojnih programa

Redni broj	Ekonomski kod – glavna grupa	Analitički konto	OPIS
1.	821100		Kupovina zemljišta, šuma i višegodišnjih zasada
2.	821200		Kupovina građevina
3.	821300		Nabavka opreme
4.		821311	Namještaj
5.		821312	Kompjuterska oprema
6.		821319	Ostale uredske mašine
7.		821321	Motorna vozila
8.		821331	Školske knjige i knjige za biblioteke
9.		821332	Opremanje i namještanje učionica i biblioteka
10.		821361	Mašine, uređaji, alati i instalacije
11.		821391	Ugostiteljska oprema
12.	821600		Rekonstrukcija i investicijsko održavanje
13.		821614	Rekonstrukcija zgrada

9. Izvještavanje o izvršenju budžeta za škole

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta se događa tokom izvršenja budžeta škole
- Kako i gdje knjižiti nastale poslovne promjene
- Kada škole postaju obveznici poreza na dodanu vrijednost (PDV)

9.1. Izvršenje budžeta škole

Budžetska sredstva osiguravaju se budžetskim korisnicima, koji su u posebnom dijelu budžeta određeni za nosioce sredstava po pojedinim pozicijama. Škola može stvarati obaveze i koristiti sredstva samo za namjene predviđene budžetom, i to samo do iznosa koji su planirani. Škole (budžetski korisnici) su odgovorne za potpuno i pravovremeno prikupljanje i uplaćivanje vlastitih prihoda i naknada na Jedinstveni račun trezora, za zakonitost, efikasnost i za ekonomično raspolaganje budžetskim sredstvima.

Nakon donošenja budžeta, ministarstvo finansija, preko nadležnog ministarstva, dužno je obavijestiti školu o odobrenim budžetskim sredstvima i alokacijama budžetskih sredstava po vremenskim periodima (operativni planovi).

Korisnik izvršava budžetska sredstva u skladu sa svojim godišnjim finansijskim planom, i dinamikom utvrđenom tromjesečnim i mjesečnim planovima koje odobrava ministar finansija, na osnovu novčanih tokova, putem kojeg se predviđaju sve uplate i isplate sa Jedinstvenog računa trezora. Korisnici su obavezni Ministarstvu finansija podnijeti prijedloge operativnih planova, na osnovu instrukcije Ministarstva finansija.

Budžetskim korisnicima nije dozvoljeno stvaranje obaveza, odnosno rashoda, ako ti rashodi nisu odobreni u okviru iznosa alociranog za tog budžetskog korisnika. Rok za neiskorištene aproprijacije i opterećenja, to jest neutrošena budžetska sredstva škole, ističe 31. januara sljedeće fiskalne godine, i ta se sredstva ne mogu prenesti u sljedeću budžetsku godinu.

Ministarstvo finansija može, na prijedlog škole, donijeti odluku o unutarnjoj preraspodjeli planiranih rashoda u okviru ukupnog iznosa odobrenih sredstava, u obimu i vrsti kako je predviđeno zakonima o izvršenju budžeta. Hitni i nepredviđeni izdaci, koji se pojave tokom budžetske godine, podmiruju se iz sredstava tekuće rezerve utvrđene budžetom, u skladu sa kriterijima koji su predviđeni zakonima o izvršenju budžeta.

Trošenje budžetskih sredstava mora biti u skladu sa zakonskim propisima, a sve nabavke u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama BiH.

Ministarstvo finansija priprema i podnosi Vladi tromjesečne izvještaje o izvršenju budžeta.

Izvještaj sadrži:

- Prikaz fiskalnog stanja;
- Komparativni pregled odobrenih i stvarnih prihoda i rashoda;
- Prijedlog mjera za poboljšanja situacije po potrebi.

Škole su obavezne izraditi godišnji obračun svog finansijskog plana za prethodnu godinu i dostaviti ga ministarstvu finansija i nadležnim institucijama, u skladu sa zakonom, najkasnije do kraja februara tekuće godine.

9.2. Knjigovodstvene isprave

Knjiženje poslovnih promjena u glavnoj knjizi i pomoćnim knjigama škole vrši se na osnovu knjigovodstvene isprave, koja mora biti uredna i vjerodostojna. Urednost podrazumijeva da knjigovodstvene isprave moraju biti napisane uredno, čitko i jasno, te da sadrže sve potrebne podatke za knjiženje određene transakcije.

Vjerodostojnost knjigovodstvene isprave podrazumijeva da je ovjerena od strane rukovodioca škole ili osobe koju on pismeno ovlasti, čime se ne umanjuje odgovornost rukovodioca za stvaranje obaveza, kao ni za pravilno i zakonito evidentiranje poslovnih promjena. Ukoliko se knjigovodstvena isprava izrađuje elektronskim putem, ona umjesto potpisa može sadržavati faksimil potpisa ili elektronski potpis.

Prije potpisivanja, ispravu treba likvidirati, to znači izvršiti njenu suštinsku i računsku kontrolu. Kontrola treba obuhvatiti zakonski osnov za prijem ili izdavanje knjigovodstvene isprave, zatim njenu vjerodostojnost koja se sastoji u utvrđivanju činjenica da li je budžetska transakcija stvarno nastala, kao i da li isprava sadrži sve elemente za knjigovodstveno evidentiranje i eventualno računске radnje koje su neophodne.

Knjigovodstvene isprave nakon potpisivanja ne mogu se ispravljati. Ispravke na knjigovodstvenim ispravama dozvoljavaju se samo u slučajevima kad su greške očigledne, s tim da se ispravka vrši tako što se pogrešan podatak precrtatankom linijom da se vidi vrsta greške, i iznad nje upiše ispravan podatak. Ispravku može vršiti samo osoba koja je ovlaštena za potpisivanje isprave. Ta osoba, pored ispravke stavlja svoj potpis.

Prazna mjesta u knjigovodstvenim ispravama moraju biti precrtana, kako bi se spriječilo naknadno upisivanje i eventualna zloupotreba. Škole i trezor moraju osigurati najkraći put od izdavanja ili ovjere primljene isprave do njenog knjigovodstvenog evidentiranja.

9.3. Blagajničko poslovanje

Na početku budžetske godine, školski odbor ili nadležno ministarstvo donosi prijedlog odluke o visini blagajničkog maksimuma za tu budžetsku godinu, u skladu s usvojenim budžetom i tromjesečnim planovima. Konačnu odluku ili suglasnost na prijedlog odluke o visini blagajničkog maksimuma za svaku školu (budžetskog korisnika) utvrđuje ili daje ministarstvo finansija. Ovom odlukom obavezno se određuje i osoba odgovorna za podizanje gotovine.

Na osnovu odluke o visini blagajničkog maksimuma, svaki budžetski korisnik na kraju dana u svojoj blagajni može imati maksimalno onoliko sredstava koliko je to odlukom regulirano.

Dopuna blagajne do visine blagajničkog maksimuma u blagajni škole vrši se po potrebi, uz prethodno pravdanje utrošenih sredstava.

Ukoliko se ukaže potreba za podizanje gotovine veće od utvrđenog blagajničkog maksimuma, uz popunjen obrazac: „unos grupe faktura“, prilaže se odluka odgovarajućeg organa o namjeni trošenja podignutih sredstava (naprimjer, dnevnicе za službena putovanja). Za ovu vanrednu isplatu, mora postojati prethodna suglasnost ministra finansija, kao planom odobrena sredstva u budžetu i raspoloživa sredstva na Jedinstvenom računu trezora.

Putem blagajne vrše se sljedeće transakcije:

- Isplata akontacija,
- Obračun i isplata po putnom nalogu,
- Povrat akontacije,
- Sitna plaćanja do iznosa 100,00 KM maksimalno.

9.4. Škole kao obveznici poreza na dodanu vrijednost (PDV)

Od 1. januara 2006. godine, na snazi je Zakon o porezu na dodanu vrijednost („Službeni glasnik BiH“, broj: 9/05). Prema ovom Zakonu, obveznici plaćanja PDV-a su i one škole koje, osim svoje osnovne djelatnosti obrazovanja, obavljaju neke dopunske djelatnosti, kojima ostvaruju dobit preko 50.000 KM, naprimjer, ugostiteljska djelatnost, tehnički pregledi vozila, djelatnost autoškole, iznajmljivanje prostora na teritoriju BiH, uz naknadu.

Dakle, škola može vršiti promet robama i uslugama koje podliježu oporezivanju, te ukoliko takav promet na godišnjem nivou prelazi propisani prag od 50.000 KM, škola je dužna registrirati se kao obveznik PDV-a (suglasno članu 57 Zakona o PDV-u) kod Uprave za indirektno oporezivanje.

Porezno oslobađanje iz člana 24 stav 1 tačka 4 Zakona, odnosi se na usluge obrazovanja (predškolskog, osnovnog, srednjeg, višeg i visokog) i profesionalne prekvalifikacije, kao i sa njima neposredno povezani promet dobara i usluga, koje pružaju osobe registrirane za obavljanje tih djelatnosti, i pod uvjetom da se vrše u skladu sa propisima koji uređuju tu oblast.

10. Javne nabavke

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Postupak i procedure kod javnih nabavki
- Ko provodi postupak javnih nabavki
- Šta se događa kad je vrijednost ugovora ispod domaćih vrijednosnih razreda

Postupak nabavke investicijskih dobara i usluga mora se voditi u skladu sa Zakonom o javnim nabavkama Bosne i Hercegovine.³ Javna nabavka odnosi se na nabavku roba, vršenje usluga i radova, a provode je ugovorni organi, koji mogu biti organi uprave na svim nivoima vlasti u BiH, svaki javni subjekt ili privredno društvo osnovano u svrhu zadovoljavanja potreba općeg interesa, koji ima svojstvo pravne osobe i koji većinskim dijelom finansiraju organi na državnom ili lokalnom nivou uprave i svako javno društvo/poduzeće koje obavlja djelatnosti osiguranja ili rada fiksnih mreža radi pružanja javnih usluga.

10.1. Vrijednosni razredi

Vrijednost ugovora o javnoj nabavci procjenjuje ugovorni organ – u ovom slučaju škola, na početku postupka nabavke. Ta vrijednost određuje koje će se odredbe zakona primjenjivati na postupak dodjele ugovora:

Domaći vrijednosni razredi:

- Kada je vrijednost ugovora jednaka ili veća od 50.000,00 KM u slučaju roba i usluga, ili 80.000,00 KM u slučaju radova.
- Kada je vrijednost ugovora niža od 50.000,00 KM u slučaju roba i usluga, ili 80.000,00 KM u slučaju radova.

Za provedbu postupka javne nabavke, vrijednost ugovora veća od 50.000,00 KM i 80.000,00 KM, ugovorni organ je **obavezan** imenovati komisiju za nabavke, dok za provedbu postupka javne

nabavke kad je vrijednost ugovora niža od 50.000,00 KM, odnosno 80.000,00 KM, ugovorni organ **može** imenovati komisiju za nabavke.

Međunarodni vrijednosni razredi:

- Kada je vrijednost ugovora u slučaju roba i usluga jednaka ili veća od 500.000,00 KM za državne organe, ili 700.000,00 KM za lokalne organe ili javne subjekte, ili u slučaju kada je vrijednost radova jednaka ili veća od 2.000.000,00 KM, postupak će biti otvoren za međunarodnu konkurenciju.

Vrijednost ugovora o javnoj nabavci jeste procijenjena ukupna vrijednost, bez uključenog iznosa pripadajućih indirektnih poreza, koju plaća ugovorni organ za predmet ugovora.

10.2. Vrste postupaka za dodjelu ugovora

Ugovori o javnoj nabavci roba, usluga ili izvršenju radova, dodjeljuju se putem jednog od sljedećih postupaka:

- Otvoreni postupak;
- Ograničeni postupak s pretkvalifikacijom;
- Pregovarački postupak s objavljivanjem obavještenja o nabavci;
- Pregovarački postupak bez objavljivanja obavještenja o nabavci;
- Konkurs za izradu idejnog rješenja.

³ Zakon o javnim nabavkama BiH 49/04.

10.3. Tenderska dokumentacija

Ugovorni organ u tenderskoj dokumentaciji daje potpune informacije o uvjetima ugovora i postupcima dodjele ugovora. Tenderska dokumentacija sadrži sljedeće informacije:

- Ugovorni organ;
- Odabrani postupak dodjele;
- Opis datih proizvoda, usluga ili radova; iznos, obim ili količina;
- Količinske specifikacije, tehničke specifikacije, opis posla;
- Mjesto izvršenja, obavljanja radova ili isporuke;
- Navođenje mogućnosti za podnošenje ponuda po lotovima;
- Rokovi za izvršenje, isporuku predmeta ili trajanje ugovora;
- Navođenje mogućnosti za podnošenje alternativnih ponuda;
- Kriteriji izbora koji utvrđuju minimalne uvjete za kvalifikaciju kandidata ili ponuđača i informacije za vršenje takve procjene;
- Kriteriji za dodjelu ugovora utvrđeni kao „ekonomski najpovoljnija ponuda“ ili „isključivo najniža cijena“;
- Uvjeti predloženog ugovora;
- Period važenja ponuda;
- Garancija za ponudu, garancija za dobro izvršenje posla i svako drugo traženo osiguranje za privremena plaćanja;
- Mjesto, datum i vrijeme za prijem zahtjeva za učešće;
- Mjesto, datum i vrijeme za prijem ponuda;
- Mjesto, datum i vrijeme otvaranja ponuda;
- Valuta u kojoj se izražavaju cijene;
- Informacija o kalkulaciji cijene;
- Zahtjev u pogledu upotrebe jezika.

10.4. Period važenja ponude

Period važenja ponude određuje ugovorni organ, i ne može biti kraći od navedenog u tenderskoj dokumentaciji, i ni u kom slučaju neće biti kraći od 30 dana.

10.5. Osiguranje ponude i osiguranje izvršenja ugovora

Ugovorni organ može zahtijevati da se efektivnost ponuda garantira putem odgovarajućih garancija za ponudu (za ozbiljnost ponude). Garancija za ponudu neće iznositi više od 1% do 2% od ponuđenih cijena. Također, ugovorni organ može zahtijevati da se izvršenje ugovora garantira putem odgovarajućih garancija za izvršenje. Garancije za izvršenje neće iznositi više od 10% od vrijednosti ugovora.

10.6. Minimalni rokovi za podnošenje zahtjeva i ponuda

Ugovorni organ utvrđuje mjesto, datum i sat za podnošenje zahtjeva za učešće u ograničenom ili pregovaračkom postupku i za podnošenje ponuda. U slučaju prijema zahtjeva ili ponude nakon određenog datuma i sata, oni se dobavljaču vraćaju neotvoreni. Minimalni rokovi za prijem zahtjeva ili ponuda računaju se od dana objavljivanja obavještenja o javnoj nabavci u „Službenom glasniku BiH“ i ne mogu biti kraći od rokova određenih zakonom:

- U slučaju otvorenog postupka, minimalni rok ne može biti kraći od 28 dana od datuma objave obavještenja o nabavci u „Službenom glasniku BiH“;
- U slučaju ograničenog ubrzanog ili pregovaračkog postupka, krajnji rok određen za prijem zahtjeva za učešće ne može biti kraći od 18 dana od datuma objave obavještenja o nabavci u „Službenom glasniku BiH“;
- Krajnji rok određen za prijem ponuda u slučaju ograničenog postupka, ne može biti kraći od 28 dana od datuma otpreme poziva za

dostavljanje ponuda kandidatima u pretkvalifikaciji.

10.7. Otvaranje ponuda

Ponude se otvaraju na javnom otvaranju ponuda, neposredno nakon isteka roka za podnošenje ponuda, kako je navedeno u tenderskoj dokumentaciji. Otvaraju se na sastanku komisije za nabavke, na dan i sat koji su navedeni u tenderskoj dokumentaciji. Svi dobavljači, koji su na vrijeme dostavili ponude ili njihovi predstavnici, imaju pravo prisustvovati postupku otvaranja ponuda. Koverte otvara predsjedavajući komisije za nabavke.

Rezultati postupka javnog otvaranja ponuda unose se u zapisnik prema obrascu koji utvrđuje Agencija za javne nabavke. Zapisnik o otvaranju ponuda dostavlja se svim ponuđačima odmah, ili najkasnije u roku od tri dana, računajući od vremena otvaranja ponuda.

10.8. Kriteriji za dodjelu ugovora

Ugovorni organ dodjelu ugovora zasniva na jednom od sljedećih kriterija:

- Ili ekonomski najpovoljnije ponude za ugovorni organ, a po osnovu navedenih kriterija u skladu sa prirodom i svrhom predmeta konkretnog javnog ugovora (kvalitet, cijena, tehnička sposobnost, funkcionalne i ekološke karakteristike, operativni troškovi, ekonomičnost, datum isporuke i period isporuke, ili period izvršenja);
- Ili najbolje tehnički zadovoljavajuće ponude.

10.9. Obavještavanje kandidata i ponuđača o rezultatima

Ugovorni organ će istovremeno, a najkasnije u roku od sedam dana od donošenja odluke, pismeno obavijestiti kandidate, odnosno ponuđače, koji su pravovremeno podnijeli zahtjeve ili ponude o odlukama koje su donesene u pogledu pretkvalifikacije, ocjene ponuda

ili obustavljanja postupka. U obavještenju ponuđačima čija je ponuda odbijena, obavezno se navode razlozi odbijanja.

10.10. Vrste postupaka za dodjelu ugovora ispod domaćih vrijednosnih razreda

Ugovor o nabavci roba, usluga ili radova, čiju je vrijednost ugovorni organ procijenio na iznos koji je niži od domaćeg vrijednosnog razreda, može se dodijeliti u jednom od sljedećih postupaka:

- Otvoreni postupak;
- Ograničeni postupak s pretkvalifikacijom;
- Pregovarački postupak s objavljivanjem obavještenja o nabavci ili bez njega;
- Konkurs za izradu idejnog rješenja;
- Kroz postupak konkurentnog zahtjeva.

Ugovor za nabavku roba, usluga ili radova, čiju je vrijednost ugovorni organ procijenio na iznos koji je jednak ili manji od 6.000,00 KM, može se dodijeliti putem direktnog sporazuma. Ugovorni organ dužan je osigurati da ukupna godišnja vrijednost takvih kupovina ne prelazi 10% njegovog ukupnog godišnjeg budžeta za nabavke.

10.11. Konkurentni zahtjev za dostavljanje ponuda

Konkurentni zahtjev za dostavljanje ponuda je postupak u kojem ugovorni organ, radi dodjeljivanja konkretnog ugovora, upućuje zahtjev za dostavljanje ponuda za snabdijevanje robama, uslugama (vrijednost niža od 30.000 KM) ili radovima (vrijednost niža od 60.000 KM) određenom broju dobavljača, davalaca usluga ili izvođača radova, a pri tome taj broj nije manji od tri. Zahtjev za ponude obuhvata adekvatne i dovoljne informacije, na osnovu kojih dobavljači mogu pripremiti svoje ponude, a sadrži i precizan rok i mjesto prijema ponuda. Dodjela ugovora zasniva se isključivo na najboljoj cijeni tehnički zadovoljavajuće ponude.

U slučaju da su prikupljene manje od tri odgovarajuće ponude, ugovorni organ poništava postupak i započinje sljedeći obnovljeni postupak.

10.12. Direktni sporazum

Direktni sporazum podrazumijeva postupak u kojem ugovorni organ prikuplja prijedloge cijena ili ponuda od pojedinačnog dobavljača, davaoca usluga ili izvođača radova i pregovara ili prihvata tu cijenu kao uvjet za

konačni sporazum. Postupak direktnog sporazuma primjenjuje se za nabavku roba, usluga ili radova, čija je vrijednost procijenjena od strane ugovornog organa na iznos jednak ili manji od 6.000 KM. Ukupna godišnja vrijednost svih nabavki putem direktnog sporazuma ne smije prijeći 10% ukupnog godišnjeg budžeta za nabavke ugovornog organa. Postupak direktnog sporazuma detaljnije je propisan Pravilnikom o postupku direktnog sporazuma („Službeni glasnik BiH“, broj: 53/06).

11. Popis imovine

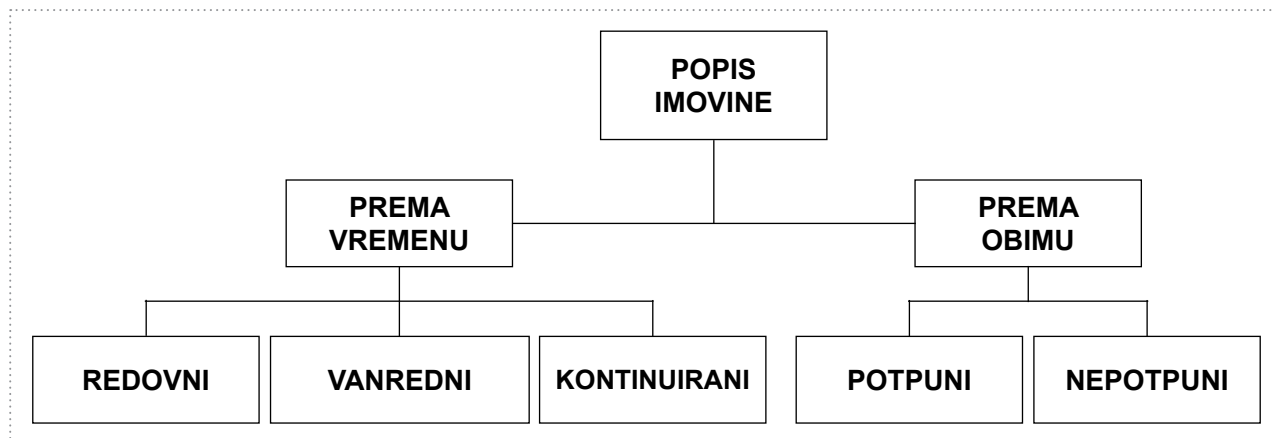
Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta predstavlja popis imovine
- Koje su vrste popisa imovine
- Kako se vrši popis imovine
- Kako i koga izvještavati nakon popisa imovine

11.1. Šta je popis imovine

Popis predstavlja provjeru postojanja materijalne i nematerijalne imovine, kao i osnovanosti potraživanja i dugovanja škole u određenom periodu. Popis se ne može nadoknaditi – niti zamijeniti drugom procedurom. Popis ima suštinsku funkciju da osigura u potpunosti istinito i fer izjašnjavanje o imovinskom stanju škole.

11.2. Vrste popisa imovine



11.3. Pripreme za vršenje popisa imovine

Kako bi popis bio obavljen pravovremeno, kvalitetno, i kako bi bila ostvarena njegova funkcija, neophodno je:

- Odrediti komisiju za popis;
- Izraditi plan rada komisije sa detaljno utvrđenim zaduženjima i rokovima, posebno za osobe koje su materijalno odgovorne, kao i za članove komisije;
- Izvršiti zaduženja pomoćne i knjigovodstvene evidencije;
- Osigurati popisni materijal (liste, prijedloge rješenja, itd.);
- Pripremiti imovinu za popis (sortirati, provjeriti identifikacijske brojeve, izmjeriti količine, sravniti dokumentaciju);
- Izraditi uputstvo – pravilnik o popisu imovine, sa naglaskom na popisnu komisiju.

11.4. Šta je predmet popisa imovine i kako se vrši

Rad komisije za popis imovine obuhvata:

- Utvrđivanje stvarnih količina imovine koja se popisuje – mjerenjem, brojanjem, procjenom i sličnim postupcima, detaljnije opisivanje popisne imovine, kao i unošenje tih podataka u popisne liste;
- Unošenje knjigovodstvenog realnog stanja imovine u popisne liste;
- Utvrđivanje realnih razlika između stanja utvrđenih popisom i knjigovodstvenim stanjem;
- Unošenje cijena popisane imovine;
- Vrijednosno obračunavanje popisane imovine;
- Sastavljanje izvještaja o izvršenom popisu.

Pravna osoba, koja vodi stalnu količinsku i vrijednosnu evidenciju o ulazu i izlazu zaliha, kao stanje po popisu na dan 31. decembra, može upisati njihovo knjigovodstveno stanje na taj dan, pod uvjetom da je komisija za popis najmanje jednom u toku godine popisala zalihe i da su viškovi i manjkovi, utvrđeni tim popisom, proknjiženi na osnovu odluke nadležnog organa pravne osobe po okončanju popisa.

Neoštećena imovina u originalnom pakovanju popisuje se na osnovu deklaracijskih oznaka i isprava (fakture, dostavnice, prijemnice, i sl.)

Imovina, čija je vrijednost umanjena zbog oštećenja, neispravnosti, zastarjelosti i sl., unosi se u posebne popisne liste, ili u posebne kolone popisnih listi, radi lakšeg utvrđivanja viškova i manjkova.

Imovina, koja na dan popisa nije zatečena kod pravne osobe (imovina na putu, imovina data na poslugu, zajam, čuvanje i popravku), unosi se u posebne liste na osnovu vjerodostojnosti dokumentacije,

ako do dana završetka popisa nisu primljene liste od pravne osobe kod koje se ta imovina nalazi.

Popis gotovinskih ekvivalenata, gotovine u blagajni, hartija od vrijednosti i stranih sredstava plaćanja, vrši se brojanjem prema apoenima i upisivanjem utvrđenih iznosa u posebne popisne liste.

Gotovina i hartije od vrijednosti, koje se nalaze na računima i depo-računima, popisuju se na osnovu izvoda o stanju tih sredstava na dan popisa.

Popis finansijskih plasmana, potraživanja i obaveza vrši se prema stanju u poslovnim knjigama, pod uvjetom da je njihovo usklađivanje sa dužnicima i povjeriocima izvršeno najmanje jednom godišnje i da o tome postoji vjerodostojna isprava. Finansijske plasmane, potraživanja i obaveze za koje ne postoji uredna dokumentacija, popisna komisija iskazuje u posebnim popisnim listama.

11.5. Izvještavanje o izvršenom popisu imovine

Povjerenstvo za popis sastavlja izvješće o izvršenom popisu, navodi, kako slijedi:

- Stvarno i knjigovodstveno stanje imovine;
- Razlike između stvarnog stanja utvrđenog popisom i knjigovodstvenog stanja;
- Uzroke neslaganja između stanja utvrđenog popisom i knjigovodstvenog stanja;
- Prijedloge za likvidaciju utvrđenih razlika (prebijanje manjkova i viškova nastalih po osnovu zamjene, način nadoknađivanja manjkova i prihodovanja viškova, otpisivanja neupotrebljivih sredstava, ispravke sumnjivih i spornih potraživanja, otpisivanja zastarjelih potraživanja i prihodovanje zastarjelih obaveza);
- Način knjiženja;

■ FINANSIJSKI VODIČ ZA DIREKTORE OSNOVNIH I SREDNJIH ŠKOLA

- Primjedbe i objašnjenja radnika koji rukuju, odnosno koji su zaduženi materijalnim i novčanim vrijednostima o utvrđenim razlikama, kao i druge primjedbe i prijedloge komisije za popis i u vezi sa popisom. Komisija za popis dostavlja izvještaj nadležnom organu – direktoru i školskom odboru i unutarnjoj kontroli pravne osobe, najkasnije 30 dana prije dana sastavljanja godišnjeg obračuna, odnosno najkasnije 30 dana po izvršenom popisu u toku godine.

12. Unutarnja kontrola

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta je unutarnja kontrola
- Koje su obaveze škole kod unutarnje kontrole
- Koji su elementi sistema unutarnje kontrole

Mnogo je definicija interne kontrole, ali ono što im je zajedničko je da definiraju internu kontrolu kao skup postupaka koji oblikuje uprava, rukovodioci i ostali službenici, radi sticanja vjerodostojnog uvjerenja u pogledu postizanja ciljeva na području efikasnosti poslovanja, pouzdanosti finansijskog izvještavanja i usklađenosti sa primjenjivim zakonima i propisima.⁴

Sistem interne kontrole obuhvata širok spektar specificiranih procedura, uključujući kontrole u računovodstvu, nabavkama, razgraničavanju dužnosti i u finansijskom izvještavanju. Interna kontrola je, prema ovome, skup svih aktivnosti usmjerenih na postizanje ciljeva određenog organa/organizacije javne uprave.

Svaka aktivnost budžetskog korisnika, pa tako i škole, bazirana je na odlukama, koje proističu iz procesa planiranja, odnosno utvrđivanja ciljeva aktivnosti. U toku aktivnosti, menadžment škole, odnosno direktori, svakodnevno donose odluke. Donošenje optimalnih odluka treba biti bazirano na objektivnim informacijama. Uspostava funkcionalnih internih kontrola u školi (organizacijska struktura, autorizacija, fizička kontrola, kontrola upravljanja, i sl.) u funkciji je efikasnog upravljanja aktivnostima i smanjenja rizika.

12.1. Obaveze škole kod unutarnje kontrole

Škole su obavezne urediti sistem interne kontrole u skladu sa standardima interne kontrole i organizirati internu kontrolu u skladu sa Zakonom o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine, Zakonom o budžetskom sistemu RS i drugim propisima. Ministarstva finansija donose instrukcije za uspostavu i održavanje sistema interne kontrole, a budžetski korisnici, odnosno škole, obavezni su donijeti set internih akata, koji svi zajedno čine sistem interne kontrole (Pravilnik o internim kontrolama i internim kontrolnim postupcima, Pravilnik o računovodstvu i principu vođenja knjigovodstva, Pravilnik o popisu imovine).

12.2. Elementi sistema internih kontrola

Djelokrug rada interne kontrole pokriva širok spektar aktivnosti institucije. Sistem interne kontrole institucije odrazit će se na kontrolno okruženje koje objedinjuje organizacijsku strukturu i pojedinačne osobine svog osoblja, uključujući integritet, etičke vrijednosti i nadležnost. Osnovni elementi efikasne interne kontrole su:

- Kontrolno okruženje;
- Administrativni kontrolni postupci;
- Računovodstveni kontrolni postupci;
- Postupci procjene rizika;
- Postupci informiranja;
- Postupci komunikacije;
- Postupci nadzora.

⁴ William F. Messier, Jr. *Revizija, priručnik za revizore i studente* (Auditing)

12.2.1. Kontrolno okruženje

Pod kontrolnim okruženjem podrazumijevaju se aktivnosti, politika djelovanja i postupci direktora škole, sekretara škole i računovođe. Direktor, sekretar i računovođa škole dužni su osigurati nesmetane uvjete rada, protok informacija neophodnih za pravovremeno i kvalitetno obavljanje poslovnih aktivnosti, vršiti pravilnu raspodjelu ovlasti i nadležnosti, voditi ispravnu poslovnu politiku, postupati i omogućiti postupanje podređenih radnika u skladu s etičkim poslovnim kodeksom i normama.

Direktor, sekretar i računovođa dužni su osigurati da se poslovi dodjele ugovora o javnim nabavkama vrše na način da se omogući efikasnost, transparentnost, nepristranost, jednak odnos prema svim stranama i konkurenciji, u skladu sa zakoniskim i podzakonskim aktima.

12.2.2. Administrativni interni kontrolni postupci

Administrativni kontrolni postupci su organizacijski planovi, politike djelovanja, procedure, evidencije i ostale mjere kojima se osigurava da se poslovi izvršavaju u skladu s organizacijom i sistematizacijom poslova škole. Ovi postupci uključuju sljedeće:

- Proceduru nabavke roba, materijala, vršenja usluga ili investiranja, a provode je direktor škole, sekretar, računovođa, domar i komisija određena od strane školskog odbora, na osnovu odluke školskog odbora u skladu sa zakonom;
- Ugovor o nabavci roba, materijala, vršenje usluga ili investicijsko održavanje potpisuje direktor ili osoba koju ovlasti direktor;
- Kontrolu ispostave računa utroška električne energije, vode i kanalizacije, provjeru vatrogasnih aparata, odvoz šljake i dovoz uglja, vrši i sravnjuje s prethodnim evidencijama o utrošku na samom računu domar škole;
- Ulazna knjigovodstvena dokumentacija se istog dana po prijemu,

ovjerava prijemnim štambiljom od strane sekretara i dostavlja računovodstvu, a računovodstvo uvodi u KUF;

- Ulaznu knjigovodstvenu dokumentaciju ovjeravaju svojim potpisom direktor, a u njegovoj odsutnosti pomoćnik direktora, kao dokaz da je roba ili materijal zaprimljen, odnosno usluga izvršena u roku od tri dana od dana prijema;
- Podizanje gotovine i isplatu iz blagajne obavlja blagajnik, uz odobrenje računovođe i direktora;
- Putni nalog o obavljenom službenom putu, mora biti u roku od tri do pet dana od dana obavljenog putovanja, čitko popunjen i ovjeren od strane direktora, i onda dostavljen na realizaciju;
- Obračun ličnih primanja vrši računovođa i blagajnik, a ovisno o dokumentima oni ih i potpisuju, a sve to ovjerava direktor svojim potpisom ili osoba ovlaštena od strane direktora;
- Godišnje i periodične finansijske izvještaje, računovodstvo je obavezno raditi na temelju uputa nadležnih ministarstava, a svu potrebnu finansijsko-računovodstvenu dokumentaciju ovjerava svojim potpisom direktor, računovođa ili osoba ovlaštena od strane direktora.

12.2.3. Računovodstveni interni kontrolni postupci

Računovodstvenim internim kontrolnim postupcima u školi utvrđuju se postupci prijema, kontrole, obrade i unosa u poslovne knjige knjigovodstvenih dokumenata o nastalim poslovnim promjenama, načinima izvršenja obaveza po osnovu rashoda, a na osnovu važećih zakona o računovodstvu, zakona o izvršenju budžeta, pravilnicima o računovodstvenoj politici, pravilnika o primjeni međunarodnih računovodstvenih standarda za javni sektor i uputstava o godišnjem obračunu.

Interni kontrolni postupci i procedure budžetskih korisnika uključuju sljedeće:

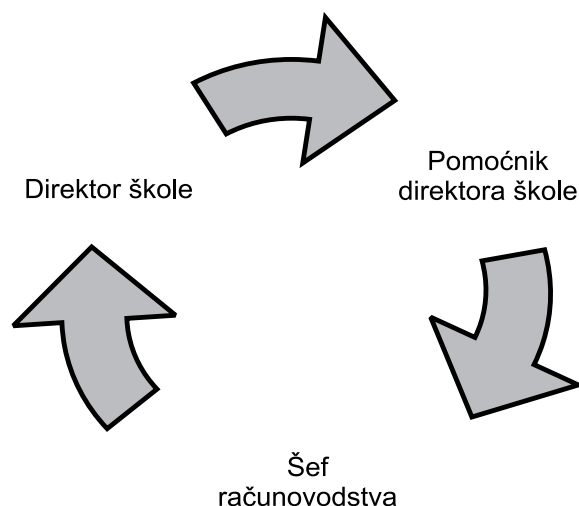
- Obračun plaća i ostalih ličnih primanja vrši šef računovodstva ili blagajnik, ili centralizirano u ministarstvu finansija na osnovu evidencije o prisutnosti na radu, potpisane i dostavljene od strane sekretara. Evidencija o prisutnosti na radu dostavlja se najkasnije do 3. ili 5. u mjesecu za prethodni mjesec, ovisno o pravnom okviru na snazi;
- Šef računovodstva i blagajnik obavezni su evidenciju o zaposlenim radnicima uskladiti s kadrovskom evidencijom svakog mjeseca, prije obračuna plaće. Obračun poreza i doprinosa na plaće i ostala lična primanja vrši šef računovodstva, blagajnik ili ministarstvo finansija u skladu sa zakonskim propisima;
- Obračun ugovora o povremenim poslovima vrši blagajnik na temelju ugovora o povremenim poslovima, potpisanog od strane direktora i izvršioca posla;
- Blagajnici popunjavaju obrasce o ličnim primanjima plaća i ličnim primanjima;
- Šef računovodstva i blagajnik sačinjavaju popise plaća i ostalih ličnih primanja, za zapo-slene, po bankama, potpisane od strane šefa računovodstva i direktora, nakon upisa u sistem upravljanja finansijskim informacijama⁵ i sistematsko odobrenje unosa, dostavlja ih bankama na realizaciju;
- Blagajničko poslovanje obavlja se po proceduri o blagajničkom poslovanju;
- Visinu blagajničkog maksimuma, uz suglasnost direktora, za tekuću godinu utvrđuje šef računovodstva početkom fiskalne godine ili po ukazanoj potrebi;
- Blagajničku dokumentaciju glavne i pomoćne blagajne škole, uz prethodno provjeravanje i potpisivanje šef računovodstva, ovjerava direktor ili osoba koju on ovlasti.

12.2.4. Postupci informiranja

Postupci informiranja su interni i odnose se na administrativne i računovodstvene postupke interne kontrole, navedene u tačkama 12.2.2. i 12.2.3.

12.2.5. Postupci komunikacije

Komunikacija se obavlja po sljedećem principu:



Komunikaciju može obavljati i osoba koja mijenja neposredne izvršioce po svim osnovama. Komunikacija se obavlja kada to zahtijevaju konkretni poslovni događaji.

Konačne odluke donosi direktor.

U hitnim i nepredviđenim okolnostima, linija komunikacije može se spustiti za jedan nivo niže.

12.2.6. Postupci nadgledanja

Postupke nadgledanja provedbe internih kontrolnih postupaka provodi interna kontrola koja odgovara direktno direktoru škole ili osobi ovlaštenoj od strane direktora škole.

Direktor škole može oformiti povremene komisije, radi nadgledanja pojedinih ili grupa internih kontrolnih postupaka.

Interna kontrola i povremene komisije dužne su napraviti zapisnike o nadgledanju internih kontrolnih postupaka, utvrditi eventualne propuste ili odgovornost osoba i predložiti mjere za otklanjanje utvrđenih nedostataka. Zapisnik se dostavlja u dva primjerka direktoru škole.

⁵ SUFI – Sistem upravljanja finansijskim informacijama, ili, na engleskom jeziku: Finance Information Management System (FIMS).

13. Javno zagovaranje

Nakon čitanja ovog poglavlja, trebali biste razumjeti:

- Šta je javno zagovaranje
- Lobiranje kao tehnika javnog zagovaranja
- Planiranje i priprema za lobiranje

13.1. Šta je javno zagovaranje

Jedna od definicija zagovaranja je: javno zagovaranje je skup organiziranih napora i aktivnosti građana i njihovih organizacija koji, uz upotrebu demokratskih instrumenata, osnivaju i implementiraju standarde i zakone koji vode do kreiranja pravičnog društva.

Javno zagovaranje je društveni proces, čija je svrha postizanje društvenih promjena. Ono počinje od male grupe ljudi, koji dijele zabrinutost oko određenog problema i spremni su posvetiti vrijeme, svoju stručnost i raspoložive resurse kako bi došli do željene promjene.

Javno zagovaranje sastoji se od niza aktivnosti koje se poduzimaju radi mijenjanja politika djelovanja, prakse i stavova. Dakle, neovisno o tome, želite li promijeniti odredbe zakona koji (ne) tretiraju određene društvene probleme, uzeti učešća u stvaranju urbanističkog i prostornog plana za uređenje vaše životne okoline ili promijeniti školski plan i program, javno zagovaranje *može vam pomoći da ostvarite zacrtane ciljeve.*

13.2. Lobiranje

Jedna od tehnika zagovaranja je lobiranje. Lobiranje se može opisati kao umjetnost ubjeđivanja, a predstavlja niz akcija kojima je cilj izvršiti utjecaj na donosioce odluka. Lobiranje je pismeno i usmeno komuniciranje i ubjeđivanje ljudi na određenim pozicijama da svoju političku moć iskoriste za određeno djelovanje. Ova tehnika može vam pomoći da odaberete osobe koje su ključne i neophodne za vaš uspjeh, radije nego da pokušate djelovati na sve donosioce odluka i sve sektore društva.

Ovo se vrši iz dva razloga, i to da riješimo postojeći problem i da unesemo promjene. Lobiranje obično znači kontakt sa zvaničnim tijelima, kao što su: državni organi, lokalne vlasti, kao i predstavnici vlada ili organizacija. Prije nego što krenete sa procesom zagovaranja, potrebno je da imate potrebno znanje o samom problemu. Također se morate upoznati i sa procesom donošenja odluka, odnosno, trebate znati ko su ključne osobe koje trebate lobirati.

13.3. Planiranje i priprema aktivnosti lobiranja

Sljedeći elementi predstavljaju bitne osnove za kvalitetno djelovanje i ne moraju se koristiti istovremeno ili navedenim redoslijedom, jer će svaka situacija zahtijevati posebnu strategiju:

- Formiranje grupe ljudi sa kojima ćete raditi;
- Utvrđivanje problema i postavljanje ciljeva;
- Istraživanje pouzdanih podataka;
- Izrada strategije;
- Određivanje donosilaca odluka;
- Stvaranje koalicija;
- Rad sa medijima;
- Prikupljanje studija slučaja o aktivnostima zagovaranja.

DODATAK

DODATAK 1

PRAVNI OSNOV

1. MEĐUNARODNI PROPISI

- Međunarodni računovodstveni standardi – MRS,
- Međunarodni standardi finansijskih izvještaja – MSFI,
- Međunarodni računovodstveni standardi za javni sektor – MRSJS,
- Međunarodni standardi revizije – MSR,
- Uputstva Odbora za standarde međunarodne federacije računovođa.

2. PROPISI BiH

- Zakon o računovodstvu BiH (Službeni glasnik BiH 42/04)
- Zakon o javnim nabavkama BiH (Službeni glasnik BiH 49/04).
- Pravilnik o postupku direktnog sporazuma (Službeni glasnik BiH 53/06)

3. PROPISI U REPUBLICI SRPSKOJ

- Zakon o budžetskom sistemu Republike Srpske (Službeni glasnik RS 96/03, 14/04, 67/05, 34/06, i 128/06),
- Zakon o platama (Službeni glasnik RS 118/07),
- Zakon o računovodstvu (Službeni glasnik RS 67/05),
- Zakon o inspekcijama (Službeni glasnik RS 1/08),
- Zakon o najnižoj cijeni rada (Službeni glasnik RS 5/08),
- Posebni kolektivni ugovor u oblasti obrazovanja (Službeni glasnik RS 17/08),
- Zakon o ostvarivanju prava na starosnu penziju (Službeni glasnik RS 33/08),
- Zakon o PIO (Službeni glasnik RS 33/08),
- Pravilnik o vrsti stručne spreme nastavnika i stručnih saradnika (Službeni glasnik RS 49/08),
- Pravilnik o ostvarivanju plate za vrijeme privremene spriječenosti za rad (Službeni glasnik RS 63/08),
- Zakon o osnovnoj školi (Službeni glasnik RS 74/08),
- Pravilnik o finansiranju osnovnih škola (Službeni glasnik RS 5/09),
- Pravilnik o normi neposrednog rada sa učenicima (Službeni glasnik RS 5/09).

4. ZAKONSKI OKVIR U FEDERACIJI BOSNE I HERCEGOVINE:

- Zakon o budžetima u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 19/06),
- Zakon o računovodstvu i reviziji u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 32/05)
- Uredba o računovodstvu proračuna-budžeta u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 10/07),
- Uredba o utvrđivanju vlastitih prihoda i načinu i rokovima raspodjele (Službene novine Federacije BiH 11/07)

- Pravilnik o knjigovodstvu budžeta u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 15/07)
- Zakon o pripadnosti javnih prihoda u Federaciji BiH (Službene novine Federacije BiH 22/06)
- Pravilnik o načinu uplate javnih prihoda Budžeta i vanbudžetskih fondova na teritoriji F BiH (Službene novine Federacije BiH 29/06, 46/06, 8/07, 30/07, 82/07, 97/07 i 9/08)
- Zakon o Trezoru u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 58/02,19/03 i 79/07),
- Uputstvo o izvršenju budžeta sa Jedinstvenog računa Trezora (Službene novine Federacije BiH 94/07),
- Uputstvo o izvršenju budžeta sa Jedinstvenog računa Trezora (Službene novine Federacije BiH 94/07)

5. ZAKONSKI OKVIR BRČKO DISTRIKTA BiH

- Zakon o upravi prihoda (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 2/01)
- Zakon o platnim transakcijama (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 5/01)
- Zakon o finansijskom poslovanju (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 5/01, 19/07)
- Zakon o Budžetu Brčko Distrikta BiH (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 16/01)
- Zakon o računovodstvu i reviziji u Brčko Distriktu BiH (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 6/06)
- Zakon o izmjeni zakona o računovodstvu (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 19/07)
- Zakon o izmjeni Zakona o trezoru (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 19/07)
- Zakon o izmjeni Zakona o platama (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 19/07)
- Zakon o izmjeni Zakona o Budžetu (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 19/07)
- Pravilnik o računovodstvu Budžeta (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 25/07)
- Pravilnik o načinu isplate plata budžetskim korisnicima (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 25/07)
- Pravilnik o finansijskom izvještaju i godišnjem obračunu
- Zakon o izmjeni Zakona o trezoru (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 2/08)
- Zakon o obrazovanju u osnovnim i srednjim školama (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 10/08)
- Zakon o izmjeni zakona o radu (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 25/08)
- Zakon o Budžetu u Brčko Distriktu BiH (Službeni glasnik Brčko Distrikta BiH 34/08)

6. ZAKONSKI OKVIR U UNSKO-SANSKOM KANTONU

- Budžet Unsko-sanskog kantona
- Zakon o izvršenju budžeta Unsko-sanskog kantona⁶
- Zakon o osnovnom i srednjem obrazovanju Unsko-sanskog kantona (Službeni glasnik Unsko-sanskog kantona 5/04)

⁶ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenom glasniku Unsko-sanskog kantona.

7. ZAKONSKI OKVIR U POSAVSKOM KANTONU

- Budžet Posavskog kantona
- Zakon o izvršenju budžeta Posavskog kantona⁷
- Zakon o osnovnom školstvu (Narodne novine Županije Posavske 3/04, 4/04)
- Zakon o srednjem školstvu (Narodne novine Županije Posavske 3/04, 4/04)

8. ZAKONSKI OKVIR U TUZLANSKOM KANTONU:

- Budžet Tuzlanskog kantona
- Zakon o izvršenju Budžeta Tuzlanskog Kantona⁸
- Uputstvo o izvršenju budžeta sa Jedinog računa Trezora Tuzlanskog kantona broj:07/1-14-4262/08 od 09.09.2008. godine
- Uputstvo o blagajničkom poslovanju (Službene novine Tuzlanskog kantona 13/04),
- Uputstvo o procesiranju transakcija po osnovu promjena stalnih sredstava, zaliha, potraživanja i blagajničkog poslovanja broj:08-02-7478-2/03 od 28.08.2003. godine,
- Uredba o vrsti vlastitih prihoda i načina i rokova raspodjele (Službene novine Tuzlanskog kantona 15/07, 4/08 i 8/08),
- Instrukcija o procedurama za uplatu vlastitih prihoda, prihoda od pružanja javnih usluga, grantova i donacija (Službene novine Tuzlanskog kantona 2/08 i 5/08),
- Pravilnik o procedurama korištenja prihoda ostvarenih od obavljanja osnovne djelatnosti (Službene novine Tuzlanskog kantona 5/08),
- Pravilnik o procedurama korištenja namjenskih prihoda, donacija i grantova (Službene novine Tuzlanskog kantona 5/08),
- Uputstvo o procesiranju transakcija iz internih poslovnih odnosa kantonalnih budžetskih korisnika (Službene novine Tuzlanskog kantona 5/08),
- Računovodstvene politike za budžetske korisnike i trezor Tuzlanskog kantona (Službene novine Tuzlanskog kantona 09/08)
- Zakon o državnoj službi u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije Bosne i Hercegovine 29/03, 23/04, 39/04, 54/04, 67/05, 8/06)
- Zakon o namještenicima u organima državne službe u Federaciji Bosne i Hercegovine (Službene novine Federacije BiH 49/05),

9. ZAKONSKI OKVIR ZENIČKO – DOBOJSKI KANTON:

- Budžet Zeničko – dobojskog kantona
- Zakon o izvršavanju proračuna Zeničko – dobojskog kantona⁹
- Uputstvo o uplatama i korištenju grantova i donacija za budžetske korisnike (Službene novine Zeničko – dobojskog kantona 11/07)
- Odluka o utvrđivanju kriterija za finansiranje osnovnih i srednjih škola i domova učenika na području Zeničko – dobojskog kantona (Službene novine Zeničko – dobojskog kantona 9/07).

⁷ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Narodnim novinama Županije Posavske.

⁸ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenim novinama Tuzlanskog kantona

⁹ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenim novinama Zeničko-dobojskog kantona.

10. ZAKONSKI OKVIR U BOSANSKO-PODRINJSKOM KANTONU GORAŽDE

- Budžet Bosansko-podrinjskog kantona Goražde
- Zakon o izvršenju budžeta Bosansko-podrinjskog kantona Goražde¹⁰
- Pedagoški standardi za osnovno obrazovanje
(Službene novine Bosansko-podrinjskog kantona Goražde 5/09 i 6/09)
- Pedagoški standardi i normativi za srednje obrazovanje
(Službene novine Bosansko-podrinjskog kantona Goražde 13/04)
- Zakon o osnovnom odgoju i obrazovanju
(Službene novine Bosansko-podrinjskog kantona Goražde 5/04, 6/09)
- Zakon o srednjem obrazovanju
(Službene novine Bosansko-podrinjskog kantona Goražde 5/04)
- Pravilnik o platama i drugim naknadama koje nemaju karakter plate¹¹

11. ZAKONSKI OKVIR U SREDNJOBOSANSKOM KANTONU

- Budžet Srednjobosanskog kantona
- Zakon o izvršenju budžeta Srednjobosanskog kantona¹²
- Pedagoški standardi i normativi
(Službene novine Srednjobosanskog kantona 15/02)
- Pravilnik o platama i drugim naknadama koje ne ulaze u plate za budžetske korisnike (Službene novine Srednjobosanskog kantona 9/08)
- Kolektivni ugovor za osnovno obrazovanje u Srednjobosanskom kantonu
(Službene novine Srednjobosanskog kantona 1/02)
- Ugovor o promjenama i dodatcima kolektivnog ugovora za osnovno-srednje obrazovanje (Službene novine Srednjobosanskog kantona 3/07)
- Pravilnik o primanjima koji ne ulaze u platu
(Službene novine Srednjobosanskog kantona 2/06)
- Pravilnik o naknadi putnih troškova
(Službene novine Srednjobosanskog kantona 1/05)

12. ZAKONSKI OKVIR HERCEGOVAČKO-NERETVANSKOG KANTONA

- Budžet Hercegovačko-neretvanskog kantona
- Zakon o izvršenju budžeta Hercegovačko-neretvanskog kantona¹³
- Zakon o osnovnom obrazovanju Hercegovačko-neretvanskog kantona
(Službene novine Hercegovačko-neretvanskog kantona 5/00, 4/04, 5/04)
- Zakon o srednjem obrazovanju Hercegovačko-neretvanskog kantona
(Službene novine Hercegovačko-neretvanskog kantona 5/00, 4/04, 5/04)
- Uputstvo o obračunu plata i drugih naknada u osnovnom obrazovanju
- Uputstvo o obračunu plata i drugih naknada u srednjem obrazovanju

13. ZAKONSKI OKVIR ZAPADNOHERCEGOVAČKOG KANTONA

- Budžet Zapadnohercegovačkog kantona
- Zakon o izvršenju budžeta Zapadnohercegovačkog kantona¹⁴
- Zakon o osnovnom školstvu
(Narodne novine Zapadnohercegovačke županije 6/04, 8/08, 14/08)
- Zakon o srednjem školstvu
(Narodne novine Zapadnohercegovačke županije 6/04, 8/08)

¹⁰ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenim novinama Bosansko-podrinjskog kantona Goražde.

¹¹ Svaka škola u kantonu donosi svoj pravilnik.

¹² Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenim novinama Srednjobosanskog kantona.

¹³ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenim novinama Hercegovačko-neretvanskog kantona.

¹⁴ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Narodnim novinama Zapadnohercegovačke županije.

14. ZAKONSKI OKVIR KANTONA SARAJEVO

- Budžet Kantona Sarajevo
- Zakon o izvršenju budžeta Kantona Sarajevo¹⁵
- Zakon o osnovnom obrazovanju Kantona Sarajevo (Službene novine Kantona Sarajevo 10/01, 21/06, 26/08)
- Zakon o srednjem obrazovanju Kantona Sarajevo (Službene novine Kantona Sarajevo 10/04, 34/07)

15. ZAKONSKI OKVIR KANTONA 10

- Budžet Kantona 10
- Zakon o izvršenju budžeta Kantona 10¹⁶
- Zakon o osnovnom školstvu (Narodne novine Hercegbosanske županije 12/04)
- Zakon o srednjem školstvu (Narodne novine Hercegbosanske županije 12/04)

16. NORMATIVN AKTA ŠKOLA

- Pravilnik o računovodstvu i računovodstvenoj politici,
- Pravilnik o vršenju popisa i usklađivanje knjigovodstvenog stanja sa stvarnim,
- Pravilnik o internoj kontroli
- Pravilnik o sistematizaciji poslova i radnih zadataka

¹⁵ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Službenom glasniku Sarajevskog kantona.

¹⁶ Ovi zakoni se objavljuju svake godine u Narodnim novinama Hercegbosanske županije.

DODATAK 2

GRANTOVI I DONACIJE

Prije nego što počnete sa razmišljanjem o ulozi koju ova dva načina finansiranja imaju u vašem budžetu, korisno je razmotriti neke dobre i loše strane svake od njih.

Grantovski izvori sredstava: PREDNOSTI

- Grantovi obično mogu biti prilično veliki, dajući značajnu podršku;
- Grantovi od regionalnih i međunarodnih donatora obično su "imuni" na specifične ekonomske poteškoće koje mogu otežati prikupljanje sredstava iz lokalnih izvora;
- Otvoreni poziv za prijedloge projekata može kreirati pogodan teren inovativnim idejama, koje mogu biti jako konkurentne;
- Grantovi daju određeni iznos donacije za poznati, određeni vremenski period, olakšavajući planiranje budžeta i programa.

Grantovski izvori sredstava: NEDOSTACI

- Veliki donatori, naročito velike međunarodne organizacije, imaju običaj da daju finansijsku pomoć organizacijama u onim regijama koje se smatraju "problematičnim";
- Konkurencija može biti jaka;
- Donatori koji nisu u regiji u kojoj djelujete, vjerovatno neće imati razumijevanja za regiju ili lokalnu situaciju, koje je potrebno kako bi se donijele dobre odluke o predloženim aktivnostima na terenu;
- Grantovi obično imaju brojne specifične uvjete koji diktiraju korištenje. Uputstva za korištenje mogu biti nefleksibilna, i promjene predloženih originalnih programa (čak i ako su prikladni za promjenjivu društvenu sredinu) obično nisu dopuštene.

Donacije: PREDNOSTI

- Kroz sponzorstvo specifičnih aktivnosti ili generalnog programa i operativnih troškova, negrantovsko prikupljanje sredstava može dobiti velike donacije za kratkoročni ili dugoročni period;
- Strateška mješavina aktivnosti za negrantovsko prikupljanje sredstava može pomoći raznolikosti izvora prihoda, čineći ih još otpornijim pri opadanju u jednom specifičnom ciljanom sektoru;
- Jedina ograničenja potencijalnim negrantovskim donacijama su energija i resursi koji su vam na raspolaganju.

Donacije: NEDOSTACI

- Teže je tačno pretpostaviti sredstva koja se mogu prikupiti kroz različite metode negrantovskog prikupljanja sredstava, time otežavajući razvijanje budžeta.
- Tehnike negrantovskih prikupljanja sredstava mogu zahtijevati mnogo vremena i resursa, i traže dosta truda pri planiranju i realizaciji.
- Negrantovske donacije često dolaze u malim iznosima, čineći prikupljanje sredstava kumulativnim procesom.
- Konkurencija za negrantovske donacije u zajednici može biti jaka, naročito ukoliko postoji ograničen broj donatora.

Tri su ključne ciljne grupe koje mogu osigurati fondove: pojedinci, poduzetništvo i organizacije.

POJEDINCI

Može biti lako previdjeti ili potcijeniti potencijal individualnih donatora kada razvijate strategiju prikupljanja sredstava. Možete se upitati: Zašto trošiti vrijeme tražeći podršku od jedne osobe sa jednom plaćom? Međutim, *nikada ne trebate potcijeniti moć pojedinaca*. Osoba koju vidite da ide ulicom, može imati potencijala dati određeni doprinos na razne načine. Što je još i važnije, udruživanjem individualnih resursa od 10, 20 i 50 ljudi, možete izgraditi *ad hoc* bazu za prikupljanje sredstava koja ranije nije postojala.

PODUZETNIŠTVO

Poduzetništvo može biti naročito unosan izvor i direktne i indirektne podrške. Ciljani poduzetnici mogu biti lokalni poduzetnici i davaoci usluga, kao i veće regionalne, nacionalne i međunarodne firme.

ORGANIZACIJE, UDRUGE I SKUPINE

Možete kontaktirati druge organizacije u potrazi za finansijskom podrškom. U ovom slučaju, riječ "organizacija" koristi se za bilo koje organizirane grupe građana, uključujući: profesionalna udruženja, diplomatske misije, filantropske grupe, saveze, udruženja građana, izviđačka udruženja, klubove žena, itd. Isprva ovo može zvučati čudno: Kako jedna organizacija može tražiti finansijsku podršku od *druge* organizacije? Međutim, to je upravo duh suradnje koji je potreban za jako građansko društvo.

DODATAK 3

IDEJE ZA PRIKUPLJANJE SREDSTAVA

Nekoliko tehnika za prikupljanje sredstava mogu se grubo podijeliti na sljedeće sekcije: sponzorstvo, direktni apeli i aktivnosti za prikupljanje sredstava. Sugestije o aktivnostima i događajima za prikupljanje sredstava naročito se odnose na konkretne ideje koje su korištene na drugim mjestima, i koje se mogu u cijelosti, ili prilagođene, koristiti u Bosni i Hercegovini. Koristite ove sugestije, ne samo kao primjere specifičnih ideja, već kao okvir za vaše vlastito razmišljanje o mogućim aktivnostima za prikupljanje sredstava, koje će odgovarati za primjenu u vašoj zajednici.

DESET IDEJA ZA AKTIVNOSTI PRIKUPLJANJA SREDSTAVA

Aktivnosti i događaji mogu biti dobar način za prikupljanje sredstava, kojim se može doseći veliki broj potencijalnih donatora: pojedinaca, poduzetnika i organizacija. Organiziranje događaja može imati nekoliko namjena. Kao prvo, može pružiti mjesto gdje je moguće prikupiti sredstva kroz obavezivanje davanja sredstava, prodaju karata, i sl. Drugo, događaji osiguravaju forum u kojem se može pojačati utjecaj u zajednici kroz promotivne aktivnosti prije događaja i kroz sami događaj. Treće, aktivnosti za prikupljanje sredstava mogu postati aktivnosti izgradnje zajednice, okupljajući ljude koji uživaju u događaju, uz istovremeno prikupljanje sredstava.

- Grupne trke/šetnje
- Sportske aktivnosti
- Umjetničke izvedbe/predstava talenata
- Aktivnosti za unapređenje zajednice
- Koncerti
- Susret sa slavnim ličnostima
- Društvena suradnja
- Prodaja
- Sajmovi i bazari

DODATAK 4

OSNOVNI ELEMENTI PRIJEDLOGA PROJEKTA

BiH, od 1996. godine, uglavnom ovisi o donatorskoj pomoći. Naročito u periodu poslije rata, kada je bilo dosta novca na raspolaganju, i relativno malo organizacija za dobivanje i efektivno distribuiranje te pomoći. Proces pisanja prijedloga projekata obično je bio vrlo neformalan u ovakvom okruženju, jer je bilo malo stvarne konkurencije, i adekvatnih resursa za njihovo proširenje na veći broj organizacija.

Međutim, dosta promjena desilo se u posljednjih nekoliko godina. Na raspolaganju je sve manje grantova, jer su se donatorske organizacije premjestile na druga "užarena" područja, ili su počele osjećati "donatorski umor" na području BiH.

Ove promjene učinile su proces takmičenja za dobivanje grantova ozbiljnijim i težim, i samim tim, načinile proces apliciranja prijedloga projekata važnijim. Morate dokazati da imate inovativne ideje i dokazanu sposobnost da realizirate program koji planirate, kako biste se efektivno takmičili za ograničene iznose donacija.

"Umjetnost pisanja prijedloga projekata" je zasebna tema, i na Internetu postoji dosta resursa koji vam mogu pomoći da budete još uspješniji. Međutim, sljedeća pitanja daju pregled nekih osnovnih informativnih elemenata, koji su dio jakog prijedloga projekta.¹⁷

- Ime, adresa i kontakt osoba informacije? Ko je glavna kontakt osoba za bilo koja pitanja u vezi prijedloga?
- Koje potrebe zajednice pokrivete?
- Gdje ste smješteni? Gdje su smještene zajednice kojima pružate usluge?
- Koliko finansijske podrške tražite?
- Šta predlažete da ćete uraditi sa donacijom koju tražite? Hoće li donacija biti korištena za specifične aktivnosti? (Uključite i detaljan budžet!)
- Na koji način predlažete da ćete implementirati predložene aktivnosti i u kojem vremenskom okviru?
- Kako ćete procijeniti uspjeh vašeg programa? Koje planove za izvršavanje procjene imate na umu?
- Koje usluge i programe ste proveli u toj zajednici u prošlosti? Koji su vaši predloženi planovi u bližoj i daljoj budućnosti?
- Ko su ključne osobe u vašoj organizaciji? Koje su njihove sposobnosti?
- Jesu li vaši programi u prošlosti bili uspješni? Kako znate da su bili uspješni? Sa kojim donatorskim organizacijama ste radili ranije?

¹⁷ Količina informacija koju možete napisati u prijedlogu projekta bit će ograničena brojem stranica koji je stavljen kao limit u vodiču za pisanje prijedloga.

NEKA "ZLATNA PRAVILA" PRIPREME PRIJEDLOGA PROJEKTA

Odlična ideja ne garantira odličan prijedlog projekta. Imajte na umu sljedeće:

- Pratite upute! Neki pozivi za prijedloge projekata uključivat će veoma specifične upute za aplikaciju, kao: informacije koje moraju biti uključene, ograničenje stranica, zahtjev za dostavljanje preporuka, i drugi zahtjevi. Drugi pozivi će biti nejasni, i mogu dati malo ili nimalo prijedloga o tome kako ispuniti aplikaciju. Vodite računa o tome da pratite bilo koje upute koje dobijete, uključujući i naznačeno ograničenje broja stranica. Nazovite donatorsku organizaciju da pitate za bilo kakva pojašnjenja.
- Budite specifični! Objasnite tačno šta namjeravate raditi, kako to namjeravate izvesti i ko će biti uključen u to. Uradite svoj dio posla, koji se odnosi i na sagledavanje rezultata koje ste nedavno ostvarili, kao i na sagledavanje zadataka i interesa donatorske organizacije, kako biste dokazali postojanje komplementarnosti.
- Uključite komponentu evaluacije u vaš prijedlog projekta, kako bi potencijalni donator razumio kako planirate procijeniti uspjeh vašeg programa. U mnogim aplikacijama tražit će se specifični planovi za evaluaciju. Čak i ako ne budu traženi, kratak, ali precizan sažetak vašeg evaluacijskog plana (naprimjer, procjena u sredini i na kraju projekta) pokazat će ne samo da ste usredsrijeđeni na završetak projekta, nego i na njegov uspjeh.
- Vodite računa o tome da aplikacija bude uredna, "čista", organizirana, profesionalna i laka za čitanje. Iako možda mislite da opis vaše organizacije i prijedloga projekta mora biti dug i detaljan, važnije je zapamtiti da je vaš prijedlog samo jedan od mnogih koji će biti pregledani. Vodite računa o tome da vaš prijedlog projekta bude čitljiv, i da osoba koja ga bude pregledala može brzo pronaći sve informacije koje su joj potrebne.
- Budite svjesni krajnjeg roka za dostavljanje aplikacije, i to poštuju! U najgorem slučaju, zakasnele aplikacije neće biti uračunate od strane donatora; u najboljem slučaju, kašnjenje će biti povezano sa vašom organizacijskom i menadžerskom praksom. Nakon toga što dostavite vašu aplikaciju, kontaktirajte donatora, kako biste dobili njegovu potvrdu o primitku vaše aplikacije.

Nakon što predate vaš prijedlog projekta, razmotrite i to da nazovete donatora, kako biste pratili status procesa pregledavanja, i ponudili se da odgovorite na bilo koja druga pitanja koja mogu imati. Ovo će naznačiti vaš ozbiljan interes za takmičenje, i povećat će lične kontakte između donatorske organizacije i vaše škole.