

# Uloga kontrolinga u hrvatskim financijskim regulatornim i nadzornim tijelima

---

Lončarek, Matija

Professional thesis / Završni specijalistički

2024

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:943742>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet  
Sveučilišni specijalistički studij  
Poslovno upravljanje - MBA**

**ULOGA KONTROLINGA U HRVATSKIM FINANCIJSKIM  
REGULATORNIM I NADZORNIM TIJELIMA  
THE ROLE OF CONTROLLING IN CROATIAN FINANCIAL  
REGULATORY AND SUPERVISORY BODIES**

Sveučilišni specijalistički rad

**Student: Matija Lončarek  
Matični broj studenta: PDS-7-2021  
Mentor: Izv. prof. dr. sc. Davor Labaš**

**Zagreb, lipanj 2024.**

## SAŽETAK I KLJUČNE RIJEČI

Kontroling je proces upravljanja i kontroliranja poslovnih aktivnosti radi ostvarivanja ciljeva organizacije. U današnjem vremenu, obilježje promjena i neizvjesnosti zahtijeva sustavno praćenje, analizu podataka i prilagodbu strategija. Upravo kontroling pomaže organizacijama da ostanu agilne, prepoznaju potrebe za prilagodbama te donose informirane odluke kako bi se uspješno nosile s dinamičnim poslovnim okruženjem.

Jedna od glavnih karakteristika financijskih tržišta u posljednje vrijeme su konstantne promjene i financijske inovacije koje gotovo da se događaju na dnevnoj bazi. U takvim vremenima kontroling postaje još važniji za financijska regulatorna i nadzorna tijela. Kada se govori o regulaciji i nadzoru financijskog sektora u Hrvatskoj glavnu riječ kao nacionalna nadzorna tijela imaju Hrvatska narodna banka (HNB) i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa). U ovom radu detaljno je analizirano stanje i primjena instrumenata kontrolinga u obje institucije kako bi se ustanovilo koja je temeljna uloga kontrolinga kod financijskih regulatornih i nadzornih tijela. Glavni ciljevi rada su utvrditi osnovne zadatke kontrolinga hrvatskih financijskih regulatornih i nadzornih tijela, analizirati instrumente kontrolinga koji se pri tome koriste, te prikazati kako se kontroling prilagođava novim tehnologijama.

Ukratko, kontroling je izrazito važan za financijska regulatorna i nadzorna tijela u vremenima financijskih inovacija i primjene novih tehnologija jer im omogućuje prilagodbu i jačanje njihove sposobnosti nadzora kako bi učinkovito odgovorili na dinamične promjene u financijskom okruženju. Financijska regulatorna i nadzorna tijela moraju donositi informirane odluke temeljene na pouzdanim podacima kako bi podržali svoju ulogu u održavanju stabilnosti tržišta. Pri tome je ključno da dobro organiziran kontroling osigura učinkovito trošenje resursa, s ciljem postizanja visokog standarda usluga uz razumno upravljanje financijskim sredstvima. Također, pred kontrolerima je zadatak da prepoznaju i suoče se s izazovima te iskoriste prilike koje se pojavljuju s razvojem novih tehnologija.

Ključne riječi: kontroling, instrumenti kontrolinga, financijska regulacija, Hrvatska narodna banka, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, nove tehnologije

## SUMMARY

Controlling is the process of managing and monitoring business activities to achieve organizational goals. In today's environment, characterized by numerous changes and uncertainties, systematic monitoring, data analysis, and strategy adaptation are essential. Controlling helps organizations remain agile, identify the need for adjustments, and make informed decisions to successfully navigate dynamic business environments.

One of the main characteristics of financial markets in recent times is constant change and financial innovations that occur almost on a daily basis. In such times, controlling becomes even more critical for financial regulatory and supervisory bodies. When it comes to the regulation and supervision of the financial sector in Croatia, the primary role is held by the Croatian National Bank and the Croatian Financial Services Supervisory Agency. This paper provides a detailed analysis of the state and application of controlling instruments in both institutions to determine the fundamental role of controlling in financial regulatory and supervisory bodies. The main objectives of this paper are to identify the basic tasks of controlling within Croatian financial regulatory and supervisory bodies, analyze the controlling tools utilized therein, and illustrate how controlling adapts to new technologies.

In summary, controlling is extremely important for financial regulatory and supervisory bodies in times of financial innovations and digitization because it enables them to adapt and strengthen their supervisory capabilities to effectively respond to dynamic changes in the financial environment. Financial regulatory and supervisory bodies must make informed decisions based on reliable data to support their role in maintaining market stability. In doing so, it is crucial that well-organized controlling ensures efficient resource utilization, aiming to achieve a high standard of services while managing financial resources reasonably. Furthermore, controllers are tasked with recognizing and addressing challenges and seizing opportunities arising from the development of new technologies.

Keywords: controlling, controlling instruments, financial regulation, Croatian National Bank, Croatian Financial Services Supervisory Agency, new technologies

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je sveučilišni specijalistički rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog izvora te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(vlastoručni potpis studenta)

---

(mjesto i datum)

## STATEMENT ON THE ACADEMIC INTEGRITY

I hereby declare and confirm by my signature that the final thesis is the sole result of my own work based on my research and relies on the published literature, as shown in the listed notes and bibliography.

I declare that no part of the thesis has been written in an unauthorized manner, i.e., it is not transcribed from the non-cited work, and that no part of the thesis infringes any of the copyrights.

I also declare that no part of the thesis has been used for any other work in any other higher education, scientific or educational institution.

---

(personal signature of the student)

---

(place and date)

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	2
<b>2. KONTROLING I FINACIJSKA REGULATORNA I NADZORNA TIJELA .....</b>	<b>3</b>
2.1. Općenito o kontrolingu i njegovoj ulozi u poduzeću .....	3
2.2. Preduvjeti za uvođenje kontrolinga.....	6
2.3. Kontroling u javnom sektoru.....	9
2.4. Uloga financijskih regulatornih i nadzornih tijela.....	15
<b>3. ANALIZA KONTROLINGA U HRVATSKOJ NARODNOJ BANCI .....</b>	<b>19</b>
3.1. Uloga Hrvatske narodne banke na financijskom tržištu .....	19
3.2. Poslovi i zadaci kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci .....	21
3.3. Instrumenti kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci .....	24
3.3.1 Sustav vrednota u Hrvatskoj narodnoj banci .....	25
3.3.2. Sustav planiranja u Hrvatskoj narodnoj banci .....	27
3.3.2.1. Strategijsko planiranje u Hrvatskoj narodnoj banci.....	27
3.3.2.2. Operativno planiranje u Hrvatskoj narodnoj banci.....	29
3.3.3. Sustav kontrole u Hrvatskoj narodnoj banci .....	31
3.3.4. Sustav informiranja u Hrvatskoj narodnoj banci .....	32
3.3.5. Sustav organiziranja u Hrvatskoj narodnoj banci .....	35
3.3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj narodnoj banci .....	36
<b>4. ANALIZA KONTROLINGA U HRVATSKOJ AGENCIJI ZA NADZOR FINACIJSKIH USLUGA.....</b>	<b>39</b>
4.1. Uloga Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga na financijskom tržištu .....	39
4.2. Poslovi i zadaci kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	42
4.3. Instrumenti kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	45
4.3.1 Sustav vrednota u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	45
4.3.2. Sustav planiranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	46
4.3.2.1. Strateško planiranje u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	46
4.3.2.2. Operativno planiranje u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	52
4.3.3. Sustav kontrole u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	56
4.3.4. Sustav informiranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	58
4.3.5. Sustav organiziranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	60
4.3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....	61

<b>5. SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA FINANCIJSKIH REGULATORNIH TIJELA I PRILAGODBA KONTROLINGA NOVIM TEHNOLOGIJAMA .....</b>	<b>64</b>
<b>5.1. Usporedba kontrolinga između Hrvatske narodne banke i Hrvatske agencije za nadzor     financijskih usluga i posebnosti u odnosu na kontroling drugih poduzeća .....</b>	<b>64</b>
<b>5.2. Prijedlozi za poboljšanje i unapređenje kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci i     Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga .....</b>	<b>67</b>
<b>5.3. Utjecaj novih tehnologija na razvoj kontrolinga .....</b>	<b>69</b>
<b>6. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>79</b>
<b>POPIS LITERATURE .....</b>	<b>82</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>86</b>
<b>POPIS TABLICA.....</b>	<b>86</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>87</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Predmet i cilj rada

U ovom radu analiziran je kontroling u Hrvatskoj narodnoj banci i Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga kako bi se prikazalo koja je temeljna uloga kontrolinga kod hrvatskih financijskih regulatornih i nadzornih tijela i ustanovilo razlikuje li se uloga kontrolinga kod hrvatskih financijskih regulatornih tijela u odnosu na kontroling drugih organizacija.

Osnovni ciljevi ovog sveučilišnog specijalističkog rada su:

- Utvrditi osnovne zadatke kontrolinga hrvatskih financijskih regulatornih i nadzornih tijela
- Analizirati instrumente kontrolinga koji se pri tome koriste
- Prikazati kako se kontroling prilagođava novim tehnologijama

## 1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja

Metodologija korištena u ovom radu je sljedeća: sekundarnim istraživanjem nastojao se objasniti općenito pojam i značenje kontrolinga kao i uloga financijskih regulatornih i nadzornih tijela, te koji su preduvjeti potrebni za uvođenje kontrolinga u poduzeće. Sekundarni podaci prikupljeni su iz stručne literature (knjige, udžbenika i znanstvenih članaka) dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta – Zagreb i na Internetu. Osim uobičajenih akademskih izvora, istraživanje je obuhvatilo analizu stručnih časopisa te raznovrsnih online izvora poput stručnih blogova i specijaliziranih web stranica. Raznolikost ovih izvora pružila je mogućnost istraživanja najnovijih trendova i konkretnih primjera, pružajući dublji uvid u stvarne izazove i rješenja koje susreću stručnjaci u ovom području. Informacije prikupljene iz različitih izvora su obrađene kroz istraživačke tehnike analize, sinteze, indukcije i dedukcije. Za prikupljanje primarnih podataka prvo je provedeno izviđajno istraživanje korištenjem tehnike dubinskog intervjua sa zaposlenicima Hanfe i HNB-a koji rade u odjelima kontrolinga, a nakon čega je provedeno i opisno istraživanje korištenjem metode ispitivanja. Nad prikupljenim podacima provedena je komparativna analiza kojom je detaljno opisano stanje kontrolinga u Hanfi i HNB-u.



### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad započinje poglavljem *Kontroling i financijska regulatorna i nadzorna tijela* u kojem je prvo definiran pojam i uloga kontrolinga u poduzećima. Zatim je navedeno koji su potrebni preduvjeti za uvođenje kontrolinga u poduzeća. U ovom poglavlju ukratko je opisan i kontroling u javnom sektoru, a poglavlje završava definiranjem i predstavljanjem glavne uloge financijskih regulatornih i nadzornih tijela na financijskom tržištu.

Zatim slijede dva poglavlja *Analiza kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci* i *Analiza kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga* u kojima je na početku opisana njihova uloga na financijskom tržištu, a potom su detaljno opisani svi poslovi i zadaci koje obavlja njihov kontroling. Zatim slijedi prikaz i analiza pojedinih instrumenata kontrolinga koji se koriste u HNB-u i Hanfi. Ova potpoglavlja podijeljena su na pojedine sustave kontrolinga koji se primjenjuju u obje institucije. Svaki sustav (vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja i sustav upravljanja ljudskim potencijalima) detaljno je objašnjen i prikazani su instrumenti koji se koriste u svakoj od navedenih institucija.

I na kraju u zadnjem poglavlju prije zaključka napravljena je usporedba kontrolinga između HNB-a i Hanfe, te su prikazane posebnosti njihovog kontrolinga u odnosu na druga poduzeća. U ovom poglavlju dani su i prijedlozi za poboljšanje i unapređenje kontrolinga u HNB-u i Hanfi te je prikazan kako dinamično okruženje i nove tehnologije utječu na razvoj kontrolinga.

## **2. KONTROLING I FINANCIJSKA REGULATORNA I NADZORNA TIJELA**

U ovom poglavlju definiran je pojam kontrolinga i prikazana je njegova uloga u organizaciji. Također definirani su poslovi i zadaci kontrolera, te je prikazan odnos kontrolera i menadžera. Navedeni su i potrebni preduvjeti za uspješnu implementaciju kontrolinga u organizaciju, te je malo detaljnije prikazan kontroling u javnom sektoru. Na kraju ovog poglavlja definiran je pojam regulatornih i nadzornih tijela i njihova uloga na financijskom tržištu, te je prikazano kako i tko provodi financijsku regulaciju u Europskoj uniji i Hrvatskoj.

### **2.1. Općenito o kontrolingu i njegovoj ulozi u poduzeću**

U literaturi poslovne ekonomije nedostaje jedinstvena i univerzalno prihvaćena definicija pojma kontrolinga. Pojam kontrolinga proizlazi iz korijena angloameričke riječi "control", koja može imati preko 50 različitih tumačenja, uključujući upravljanje, usmjeravanje, reguliranje, vođenje, ovladavanje, kontroliranje, ispitivanje, provjeravanje, nadziranje, itd (Ziegenbein, 2008.).

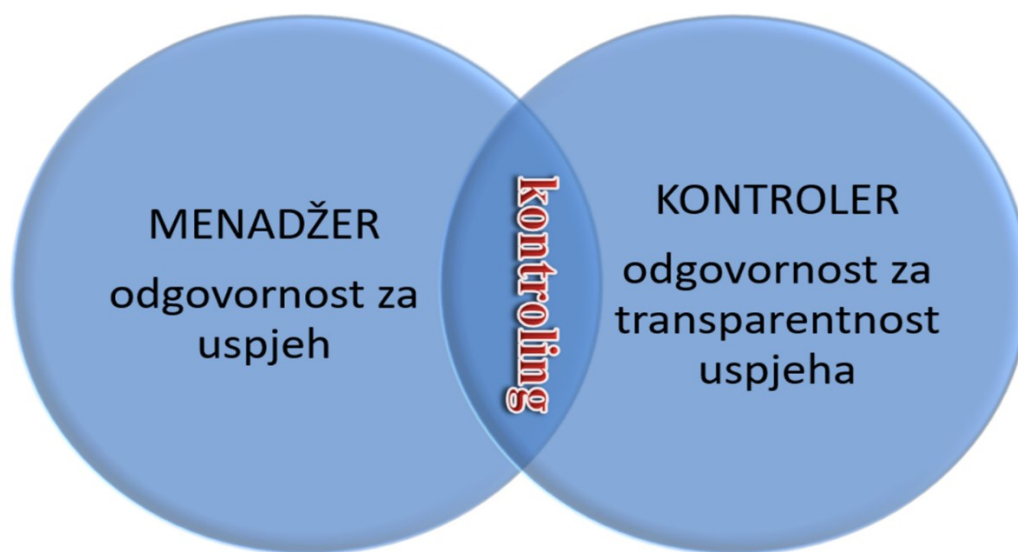
International Group of Controlling (IGC) definira kontroling kao cjelokupni proces postavljanja ciljeva, planiranja i upravljanja u ekonomsko-financijskom području poslovanja poduzeća. Prema Osmanagić Bedenik (2007.) kontroling zapravo predstavlja funkciju unutar menadžmenta pomoću koje se unapređuje efikasnost i efektivnost sustava upravljanja i odlučivanja. Kontroling omogućava bolje prilagođavanje promjenama kako unutar, tako i izvan organizacije.

Definicija kontrolinga prema Wicke (2023.) uključuje sustavno prikupljanje, obradu i analizu podataka potrebnih za planiranje i kontrolu poduzetničkih aktivnosti. Kontroling je bitan dio poslovne administracije te igra ključnu ulogu u korporativnom upravljanju. Koristi se za upravljanje, planiranje i kontrolu poslovnih procesa kako bi se osiguralo postizanje ciljeva. Horváth (2006.) navodi kako je cilj kontrolinga harmonizirati i uskladiti aktivnosti poduzeća i njegovih normiranih, strategijskih i operativnih ciljeva, te su prema tome koordinacija i integracija osnovni principi kontrolinga.

Kontroling se provodi suradnjom menadžera i kontrolera. Područje odgovornosti menadžera i kontrolera može se jasno razgraničiti kao što je prikazano na slici 1. Menadžer je odgovoran

za uspjeh, a kontroler za njegovu transparentnost. Konačnu odluku uvijek donosi menadžer, a uloga kontrolera ogleda se u pripremi relevantnih informacija, usklađivanju pojedinih aktivnosti te, prema potrebi, nadzoru njihove implementacije (Osmanagić Bedenik, 2007.). Kontroling se smatra menadžerskom aktivnošću i trebao bi se provoditi u svakoj organizaciji bez obzira na njezinu veličinu. Zbog toga kontroling se ne treba smatrati isključivo kao posao jedne osobe kontrolera (Poslovna učinkovitost d.o.o., 2013.).

**Slika 1. Odnos menadžera i kontrolera**



Izvor: izrada autora prema: Meter, M., Šarčević M. (2018.), *Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima*, Kontroling, financije i menadžment, 18(6), str. 14.

Prema IGC-u kontroleri dijele odgovornost za ostvarene rezultate budući da kontroleri:

- osiguravaju transparentnost poslovnih rezultata, strategija i procesa što pridonosi većoj ekonomskoj učinkovitosti
- koordiniraju podciljeve i planove na holistički način te uspostavljaju sustav izvješćivanja usmjeren na budućnost i cjelokupno poslovanje poduzeća
- modeliraju i oblikuju proces definiranja ciljeva, planiranja i menadžerskog nadzora tako da donosioci odluka mogu djelovati u skladu s dogovorenim ciljevima
- dostavljaju menadžerima sve relevantne i korisne informacije
- razvijaju i održavaju sustave kontrolinga (Meter, 2019.).

Blazek, Deyhle i Eiselmayer, (2014.) ističu kako je kontrolerova zadaća stvoriti instrumente kontrolinga, odnosno kutije s alatom i pokazati na koji se način koriste ti alati. To znači da je kontroler dio menadžerskog tima, a njegov doprinos se ogleda u njegovim tehničkim znanjima i vještinama na područjima računovodstva i planiranja, te praktičnim iskustvom u timskom radu.

Za posao kontrolera potrebna je široka lepeza znanja i to iz različitih područja poput financija, računovodstva, informatike, statistike, matematike ekonomije, organizacije, strateškog i operativnog menadžmenta, komunikacije, te upravljanja ljudskim potencijalima (Očko i Švigir, 2009.).

Kako posao kontrolera ne uključuje sam proizvodnju informacija već i njihovu prodaju ljudima, polovica kontrolerskog posla tiče se i prodajnih sposobnosti za što su potrebna odgovarajuća znanja i vještine (Blazek, Deyhle i Eiselmayer, 2014.). U tablici 1. prikazan je tehnički i komunikacijski know-how koji je potreban za posao kontrolinga.

**Tablica 1. Vještine dobrog kontrolera**

<b>Tehnički know-how</b>	<b>Komunikacijski know-how</b>
- poznavanje računovodstvenog sustava	- sposobnost dobrog objašnjavanja
- sposobnost apstraktnog razmišljanja	- sposobnost saslušavanja
- stručnost u metodama planiranja i rješavanja problema	- strpljivost - spremnost ponovno objasniti
- sposobnost organiziranja sastanka i rukovanja audiovizualnim pomagalima	- znati govoriti u slikama
	- sposobnost nositi se s ozbiljnim problemima na dobroćudan način

Izvor: izrada autora prema: Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014.), *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o., str. 216.

Kontroleri uvijek žele doći do krojena problema, te često postavljaju pitanja: „Zašto se to dogodilo?“ što kod ljudi izaziva obrambeni stav. Zbog toga je za kontrolere izrazito bitno da imaju i dobar psihološki pristup prema ljudima (Blazek, Deyhle i Eiselmayer, 2014.).

Deperesio (2022.) ističe da kontroleri u dobu digitalizacije trebaju posjedovati širok spektar vještina. To uključuje duboko razumijevanje brojeva i matematike, izražene organizacijske

sposobnosti te vještine rješavanja problema i analitičkog razmišljanja. Nadalje, zbog važnosti delegiranja zadataka podređenima i sintetiziranja njihovih doprinosa za donošenje odluka, kontroleri trebaju posjedovati snažne voditeljske sposobnosti i strategijski pristup zadacima.

Način na koji se definira i provodi kontroling razlikuje se od poduzeća do poduzeća. Prema istraživanju koje su proveli IMA i Deloitte (2018.) uloga kontrolera može se segmentirati u 4 glavne kategorije:

1. Čuvar (Steward) – zadužen za upravljanje rizicima i očuvanje imovine
2. Operater (Operator) – zadužen za održavanje učinkovitih i djelotvornih financijskih operacija
3. Strateg (Strategist) – zadužen za oblikovanje budućnosti tvrtke
4. Katalizator (Catalyst): zadužen za poticanje izvršenja i postizanje ciljeva

Većina kontrolora obavlja sve ove četiri uloge. No, prema navedenom istraživanju, većina ispitanika smatra da troši previše vremena na prve dvije tradicionalnije, funkcionalne uloge (Waelter et al., 2018.).

## **2.2. Preduvjeti za uvođenje kontrolinga**

Neovisno o veličini poduzeća i industriji u kojoj se poduzeće nalazi, kontroling bi trebao predstavljati poslovnu nužnost odnosno način racionalnog razmišljanja i poslovanja. Razlikovanje između pojma kontrolinga i organizacijske jedinice kontrolera ključno je za razumijevanje kako se upravljanje provodi u poduzeću. Koncept kontrolinga usredotočuje se na efektivnost („činiti prave stvari“) i efikasnost („činiti stvari na pravi način“) upravljanja, obuhvaćajući ne samo cjelokupnu sliku poduzeća već i njegove različite funkcionalne dijelove poput prodaje, nabave, proizvodnje, marketinga, IT-a itd. S druge strane, organizacijska jedinica kontrolera predstavlja tim stručnjaka za kontroling čija je uloga uspostaviti partnerstvo s menadžmentom i zaposlenicima te im pomoći u postizanju organizacijskih i individualnih ciljeva. Ključno je napomenuti da iako organizacije mogu imati koristi od organizacijske jedinice kontrolera, to nije nužno preduvjet za primjenu koncepta kontrolinga u cijelom poduzeću i njegovim funkcionalnim dijelovima. Drugim riječima, koncept kontrolinga može se primjenjivati na razini poduzeća i njegovih jedinica bez potrebe za specifičnom organizacijskom jedinicom kontrolera (Meter, 2022.).

Za rast i razvoj kontrolinga u poduzeću potrebno je stvoriti određene preduvjete. Prema Očko i Švigir (2009.) postoje četiri temeljna preduvjeta bez kojih nema kontrolinga:

1. zainteresirani menadžment
2. stručni kontroler
3. visoko razvijena računovodstvena funkcija
4. kvalitetan informacijski sustav.

**Ad 1. Zainteresirani menadžment** - osviještenost i podrška vrhovnog menadžmenta ključni su elementi za uspješan razvoj kontrolinga. Ukoliko menadžment nije u potpunosti zainteresiran za kontroling njegov razvoj nije moguć. Često se zna dogoditi da menadžment ima početni interes, no kada krene uvođenje kontrolinga, interes naglo opada. Menadžment često zna biti usmjeren na kratkoročne ciljeve poduzeća poput rasta prihoda, ostvarivanja što veće dobiti i održavanju likvidnosti. Kako nagrađivanje menadžmenta ovisi o ostvarenju ovih ciljeva, a proces uvođenja kontrolinga je dugotrajan proces za koji je potrebno puno znanja i strpljenja, tako se interes za kontrolingom brzo gubi (Očko i Švigir, 2009.).

**Ad. 2. Stručni kontroleri** moraju razumjeti cjelokupno poslovanje poduzeća za što su im potrebne:

- *stručne kompetencije* – znanja iz područja računovodstva i revizije, statistike, matematike, informatike, organizacije i menadžmenta
- *osobne kompetencije* - samosvijest, samopouzdanje, samomotivacija, samodisciplina, proaktivnost
- *socijalne kompetencije* - empatija, asertivnost, suradnja, utjecajnost, konstruktivno rješavanje konflikata
- *konceptualno-kognitivne kompetencije* - planiranje radnih zadataka, prioritizacija, sagledavanje šire slike, kreativnost, strukturiranost u izlaganju, razumijevanje problema i donošenje odluka, fokusiranost

Kontroleri moraju sva ova znanja i kompetencije povezati i prezentirati u izvještajima koji su razumljivi svim njihovim korisnicima (Meter, 2022.).

**Ad. 3. Visoko razvijena računovodstvena funkcija** – za potrebe odlučivanja najviše se koriste informacije iz računovodstva stoga se vrlo često kaže da je kvalitetno ustrojeno računovodstvo pola kontrolerskog uspjeha. S aspekata njegovih korisnika računovodstvo se može podijeliti na eksterno i interno. Eksterno se dalje dijeli na financijsko i porezno

računovodstvo, dok se interno dijeli na troškovno i upravljačko. Iznimno je važno da su u računovodstvu zaposleni stručni, precizni i motivirani ljudi. Računovodstvo mora usko surađivati s kontrolingom i voditeljem informacijskog sustava poduzeća kako bi zajednički odgovorili na sve zahtjeve korisnika računovodstvenih informacija (Očko i Švigir, 2009.).

**Ad. 4. Kvalitetan informacijski sustav** – gotovo je nemoguće obavljati posao kontrolinga bez kvalitetno izgrađenog informacijskog sustava. ICT tehnologija širi se na sve aspekte poslovanja zbog čega potreba za izvještavanjem i podacima koji služe za poslovno odlučivanje stalno raste. Osnova za menadžersko izvještavanje leži u aplikacijama koje sveobuhvatno obuhvaćaju poslovne procese, omogućujući standardizirano izvješćivanje. Kreiranje baza podataka i korisničkih sučelja doprinosi dinamičnosti u izvještavanju jer korisnicima omogućuje prilagodbu sadržaja i formata izvješća prema vlastitim potrebama (Osmanagić Bedenik et al., 2018.).

Dobošová et al. (2021.) navodi kako bi kontroling bio uspješno implementiran u bilo kojoj organizaciji i kako bi pridonio povećanju učinkovitost u provođenju poslovnih procesa, moraju biti ispunjeni sljedeći uvjeti:

- **Automatizacija** - porast količine podataka uzrokovan razvojem informacijske tehnologije zahtijeva optimizaciju poslovnih procesa i dublju automatizaciju. Automatizacija kontrolinga može rezultirati značajnim uštedama i poboljšanjem efikasnosti. Glavni razlozi za nisku razinu automatizacije najčešće uključuju nedostatak podrške menadžmenta, nedostatak tehničke podrške i stručnosti, odsutnost strategije digitalizacije, te visoki troškovi.
- **Pristup menadžmenta** - svjesnost o kontrolingu i pozitivan pristup menadžmenta prema kontrolingu su ključni za uspješnu implementaciju u organizaciji. Menadžeri trebaju biti fleksibilni i spremni na promjene te se kontinuirano educirati u ovom području.
- **Standardizacija** - je nužan preduvjet za osiguranje gore spomenute učinkovite automatizacije procesa i kasnije i učinkovitog funkcioniranja kontrolinga. Korištenje standardiziranih formata olakšava obradu informacija, omogućujući brzo sažimanje i daljnju analizu podataka. Osim toga, standardizirani formati poželjni su ne samo za procese, već i za podatke koji se često ponavljaju.
- **Fleksibilnost i transparentnost** - budući da kontroling djeluje s informacijama tijekom vremena, važno je da svi koji su dio poslovnog okruženja tvrtke budu fleksibilni i

sposobni brzo reagirati na situacije ili promjene. Fleksibilnost se postiže kombinacijom različitih vrsta pravila, planiranja, obveza, zabrana, preporuka itd., te stoga razina fleksibilnosti ovisi o ljudima koji rade u tvrtki. S druge strane transparentnost u poslovanju jednako je važan preduvjet kao i fleksibilnost u poslovanju. Zahtjevi za transparentnošću odnose se ne samo na podatke, već i na poslovne procese. Kontroling može pružiti učinkovitu informacijsku i savjetodavnu podršku menadžmentu samo ako radi s transparentnim informacijama (Dobošová et al., 2021.).

Može se zaključiti kako je ključan preduvjet za razvoj kontrolinga u organizaciji potpora menadžmenta. Kontroling se ne može uspješno razviti bez suradnje s menadžmentom i vlasnicima, jer kontroling postoji upravo radi podrške njihovim potrebama i zahtjevima. Tako da ukoliko menadžment nije zainteresiran za uvođenje kontrolinga, teško je očekivati da će kontroling zaživjeti, čak i ako su ispunjeni svi ostali preduvjeti.

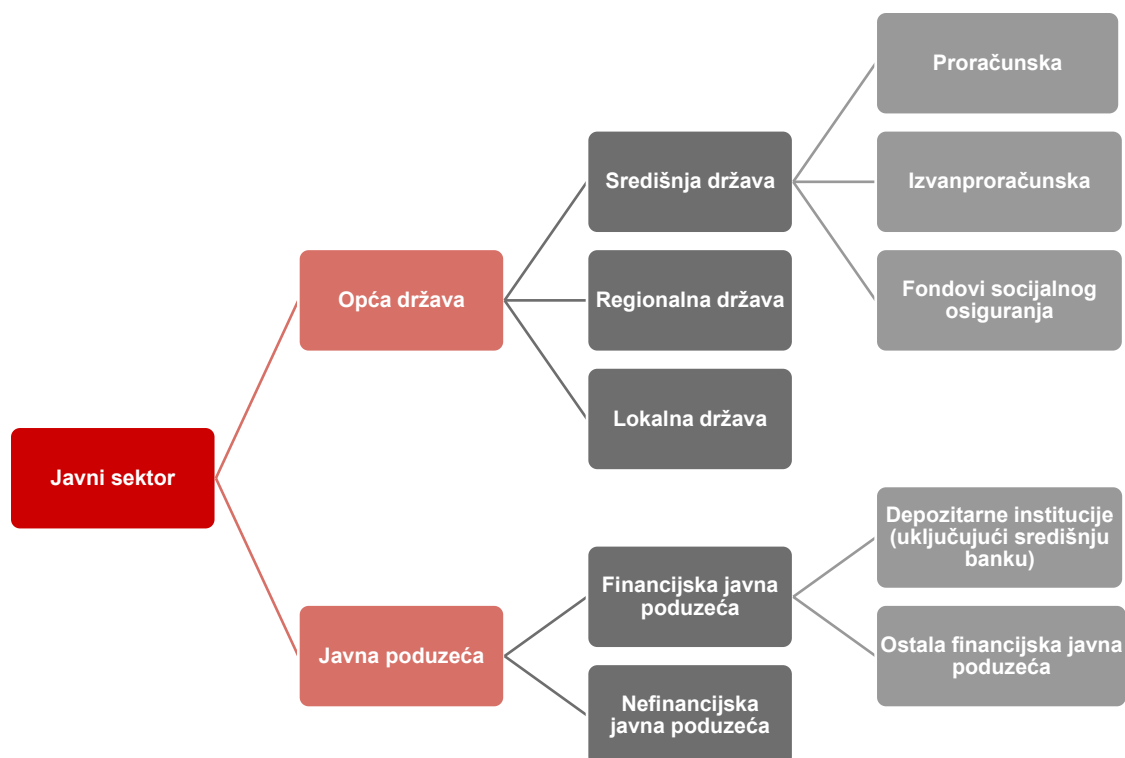
### **2.3. Kontroling u javnom sektoru**

Prije nego što se krene govoriti o kontrolingu u javnom sektoru potrebno je definirati što se sve smatra javnim sektorom. Javni sektor u širem smislu uključuje opću državu i javna poduzeća koja mogu biti financijska i nefinancijska. U užem smislu javni sektor podrazumijeva opću državu koja se sastoji od tri razine vlasti: središnje, regionalne i lokalne. Tu se zapravo misli na onaj dio javnog sektora koji se financira kroz proračun javnog sektora pa se često naziva i fiskalnim sustavom ili proračunskim sustavom ili sustavom javnog financiranja (Šimović i Deskar-Škrbić, 2018.).

Na slici 2. prikazana je struktura javnog sektora u širem smislu prema kriteriju Međunarodnog monetarnog fonda (MMF).



Slika 2. Javni sektor prema MMF-u



Izvor: izrada autora prema: Šimović, H., Deskar-Škrbić M. (2020.), *Ekonomika javnog sektora s hrvatskim primjerima*, Zagreb: Arhivanalitika d.o.o., str. 38.

Hrvatski javni sektor može se, s obzirom na određene posebnosti, svesti na opću državu i javna poduzeća. Za Hrvatsku je posebno važno istaknuti ulogu javnih institucija (poduzeća), koje su izvan sektora središnje države. Javne institucije obavljaju raznovrsne funkcije unutar države, a u kontekstu javnih financija mogu se analizirati kao sastavni dio državnog sektora ukoliko njihovi financijski rezultati utječu na proračun, bilo da ostvaruju dobit ili gubitak (Šimović i Deskar-Škrbić, 2018.).

Prema metodologiji Europskog sustava nacionalnih i regionalnih računa (eng. European system of accounts 2010 - ESA 2010<sup>1</sup>), javne institucije u Hrvatskoj mogu se podijeliti u sedam skupina kao što je prikazano u tablici 2.

<sup>1</sup> Europski sustav nacionalnih i regionalnih računa dostupno na: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:0601\\_1](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:0601_1)

**Tablica 2. Javna poduzeća u RH**

INSTITUCIJE	PRIMJERI
Središnja banka	Hrvatska narodna banka (HNB)
Javna društva koja primaju depozite osim središnje banke	Hrvatska poštanska banka (HPB), Croatia banka
Javna nefinancijska društva	Hrvatska elektroprivreda (HEP), Croatia Airlines, Hrvatske šume, Hrvatske vode, turističke zajednice, različita udruženja i sl.
Javna osiguravajuća društva	Hrvatsko kreditno osiguranje
Javne pomoćne financijske institucije	Središnje klirinško depozitarno društvo (SKDD), Financijska agencija (FINA), Hrvatsko mirovinsko investicijsko društvo (HMID), HPB Invest, društvo s ograničenom odgovornošću za upravljanje UCITS fondovima, Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa), FINA gotovinski servisi d.o.o., SPV za sanaciju d.o.o., fond za zaštitu ulagatelja
Javni nenovčani investicijski fondovi	KAPITALNI FOND d.d. zatvoreni investicijski fond s javnom ponudom, HPB GLOBAL – otvoreni investicijski fond, HPB DIONIČKI – otvoreni investicijski fond, HPB OBVEZNIČKI – otvoreni investicijski fond, HPB Bond Plus fond, Otvoreni alternativni investicijski fond s privatnom ponudom HMID PLUS
Javni novčani fondovi	HPB NOVČANI – otvoreni investicijski fond, HPB Euronovčani otvoreni investicijski fond s javnom ponudom

Izvor: izrada autora prema: Šimović, H., Deskar-Škrbić M. (2020.), *Ekonomika javnog sektora s hrvatskim primjerima*, Zagreb: Arhivanalitika d.o.o., str. 55.

U uspješnim gospodarstvima prepoznaje se ključna uloga znanja, s posebnim naglaskom na kontrolingu kao neizostavnom dijelu učinkovite menadžerske prakse. Često se čuju apeli za potrebom stvaranja promjena, no rješenje za provođenje tih promjena na operativnoj razini često nedostaje. Ključni odgovor leži u uspješnom menadžmentu koji potiče razvoj kontrolinga. Ova koncepcija posebno dolazi do izražaja u poduzećima u državnom vlasništvu, gdje se suočavaju s različitim izazovima. Implementacijom kontrolinga, problemi postaju jasniji, olakšavajući njihovo prepoznavanje te omogućujući brže i učinkovitije rješavanje tih izazova (Poslovni dnevnik, 2012.).

Kontroling, kao ključna podrška u procesima odlučivanja, igra nezaobilaznu ulogu i u javnom sektoru. Uvođenjem kontrolinga u javni sektor potiče se efikasnije upravljanje javnim resursima s fokusom na postizanje izvrsnosti rezultata. Ovaj pristup omogućuje vođenje poslovanja na ekonomičan i efikasan način. Specifičnost javnog sektora leži u naglasku na

postizanju visoke kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika, umjesto primarne orijentacije na ostvarivanje profita (Vitezić i Petrić, 2017.).

Kontroling može organizaciju usmjeravati ka efikasnom i efektivnom djelovanju samo ako postoje ciljevi kao referentan kriterij. Dakle za kontroling je potrebno prvo stvoriti osnovu formuliranjem ciljeva jer tek tada je kontroling u mogućnosti obavijesti organizaciju o stupnju izvršenja ciljeva (Halfar, 2015.). Kako bi ciljevi bili mjerljivi potrebno je odrediti pokazatelje i indikatore koji će mjeriti stupanj izvršenosti cilja. Prilikom formiranja pokazatelja u javnom sektoru bitno je da imaju sljedeće karakteristike:

- Relevantnost- imaju li logičnog smisla i jesu li izravno vezani za ciljeve?
- Valjanost- mjere li doista ono što se od njih očekuje?
- Pouzdanost- pokazuju li jednak rezultat s obzirom na vrijeme?
- Jasnoća - razumiju li ih svi različiti korisnici (dobavljači, izabrani predstavnici vlasti, javnost...)?
- Jedinственost – dupliraju li se s ostalima podacima?
- Pravovremenost - osiguravaju li informacije na vrijeme?
- Dostupnost – je li ih financijski isplativo prikupljati?
- Usporedivost – je li moguća usporedba s pokazateljima koji se primjenjuju u drugim programima? (Vitezić i Petrić, 2017.)

Neovisno o vrsti vlasništva (privatno ili javno) i organizacijskoj strukturi, bit kontrolinga je uvijek ista. Kao glavna područja kontrolinga u javnom sektoru mogu se izdvojiti planiranje, analiziranje i izvještavanje.

U javnom sektoru planiranje je uređeno Zakonom o proračunu te obvezom izrade financijskog plana i trogodišnjeg strateškog plana. Plan predstavlja jasno definiran numerički cilj koji organizacija želi postići. Očekuje se da će ostvarivanjem tog cilja tijekom određenog vremenskog razdoblja rezultirati planiranim aktivnostima. Prognoze za buduće razdoblje izrađuju se na osnovi pretpostavljenih scenarija i hipotetskih pretpostavki o nadolazećim aktivnostima (Vitezić i Petrić, 2017.).

Prema Vitezić i Petrić (2017.) analiza je glavna bit kontrolinga i prijeko potrebna prilikom određivanja ciljeva i smjera djelovanja organizacije. Učinkovit kontroling zahtijeva sposobnost analitičkog razmišljanja, što obuhvaća razjašnjavanje, prosuđivanje, ocjenjivanje i zaključivanje. Na temelju tih zaključaka, predlažu se konkretne mjere za poboljšanje. Uloga

kontrolera podrazumijeva posjedovanje analitičkih vještina koje omogućuju pretvaranje ideja u kvantificirane podatke, razumijevanje kompleksnih planova te izradu analiza odstupanja radi identificiranja ključnih područja za unaprjeđenje.

Izvještavanje je krajnji rezultat analize i pruža informacije o poslovanju poduzeća koje služe čelnicima u odlučivanju. Efikasno izvještavanje zahtijeva postojanje visokokvalitetnog informacijskog sustava koji je odgovoran za prikupljanje, pohranu, očuvanje, obradu i dostavu relevantnih informacija svim interesno-utjecajnim skupinama. Izvještavanje dolazi u različitim oblicima, bilo da je riječ o pisanim ili usmenim izvještajima, te obuhvaća raznovrsne vrste informacija poput redovitih, izvanrednih, općih, posebnih, internih, eksternih i drugih. Ova raznolikost informacija dogovara se s vodećim ljudima javnih institucija, prilagođavajući se njihovim potrebama kako bi ostvarili svoju misiju i strategiju na najučinkovitiji način (Vitezić i Petrić, 2017.).

2021. godine Svjetska banka izdala je dokument „*Performance Management in the Public Administration — Seven Success Factors*“ u kojem navodi sedam čimbenika uspjeha u upravljanju učinkom u javnoj upravi:

1. Upravljanje učinkom mora započeti od vrha – potrebno je osposobiti menadžere na svim razinama u kompetencijama potrebnim za upravljanje učinkom, te redovito komunicirati, od rukovoditelja prema radnicima, ciljeve i važnost upravljanja učinkom
2. Osigurati usklađenost ciljeva – treba voditi računa je li jasna veza između ciljeva organizacije i ciljeva svake organizacijske jedinice. Potrebno je ojačati i razjasniti vezu između ciljeva visokih menadžera i organizacijskih ciljeva, te provoditi redovitu komunikaciju i raspravu o organizacijskim ciljevima sa zaposlenicima.
3. Ocjenjivati učinak na različit način, ovisno o institucijama i vrstama poslova – ponekad je potrebno ocjenjivati učinak na razini tima ako ocjenjivanje individualnih doprinosa nije izvedivo. Također je potrebno koristiti kvalitativne, a ne samo kvantitativne pokazatelje za poslove koji nemaju mjerljive rezultate.
4. Raznolikost izvora evaluacije, radi objektivnosti i pravednosti – prilikom ocjenjivanja učinkovitosti potrebno je koristiti informacije iz više različitih izvora korištenjem administrativnih podataka, povratnih informacija građana te višestrukih izvora povratnih informacija (od kolega, korisnika, građana) kako bi se osigurala pravednost i objektivnost u ocjenjivanju.

5. Poticati učinkovitost kroz i unutarnje i vanjske poticaje – potrebno je razmotriti materijalne i nematerijalne beneficije kojima se motiviraju radnici. Rukovoditelji trebaju razgovarati s radnicima o tome što bi ih posebno motiviralo da postignu bolje rezultate.
6. Omogućiti učinkovitost osoblja kroz adekvatne prilike za rast i razvoj – potrebno je redovito pružati povratne informacije koristeći konstruktivan jezik te, osim izvršenosti zadataka, raspravljati o kompetencijama i profesionalnom rastu. Prilike za napredovanje u karijeri i razvoj moraju biti transparentne, pravedne i jednako dostupne svima
7. Ugraditi upravljanje učinkom u organizacijsku kulturu – potrebno je izgraditi organizacijsku kulturu u kojoj se prate učinci i rezultati. Također je potrebno obučavati i odjele ljudskih resursa kako bi podržavali menadžere u upravljanju učinkom

Potrebno je napomenuti da s obzirom na veličinu i heterogenost javnog sektora ne postoji univerzalan sustav upravljanja učinkom koji odgovara svim vrstama poslova i organizacijama u javnom sektoru, već ga je potrebno prilagođavati ovisno od organizacije do organizacije (Schnell et al., 2021.).

Potrebu za implementacijom novog upravljačkog modela u javnom sektoru Njemačka je prepoznala još početkom 1990-ih godina kada se počela razmatrati ideja uvođenja kontrolinga za postizanje veće transparentnosti, učinkovitosti i efikasnosti. Nijemci su počeli provoditi novi upravljački model (njem. Neue Steuerungsmodell - NSM) u gradskoj upravi, definirajući pokazatelje, kataloge usluga i operacionalizirajući ciljeve. Zatim su proširili implementaciju kontrolinga na javna poduzeća u vlasništvu države poput telekomunikacija (Deutsche Telekom) i željezničke infrastrukture (Deutsche Bahn), te najnovije i na Oružane snage. Još jedan dobar primjer iz Njemačke je "Masterplan Controlling", dokument koji služi kao temelj i smjernica za strukturalno i sustavno uvođenje kontrolinga u javnu upravu. Ovaj dokument evoluirao tijekom procesa uvođenja kontrolinga, prateći ga od početnih faza do konačne implementacije. Redovito se ažurira i prilagođava kako bi odgovarao promjenama u tijeku strukturalnih reformi koje se provode istovremeno (Vitezić i Petrić, 2017.).

## 2.4. Uloga financijskih regulatornih i nadzornih tijela

Financijski sektor je podvrgnut strogom sustavu regulacije i nadzora s ciljem osiguranja stabilnosti financijskog sustava te zaštite interesa korisnika financijskih usluga. Osnovna svrha financijske regulacije je postizanje efikasnosti na tržištu putem eliminacije ili ispravljanja nedostataka u njegovom funkcioniranju. Financijski regulatori trebaju održavati fokus na očuvanju takve ravnoteže, stalno procjenjujući prednosti i troškove regulacije kako bi objektivno ocijenili regulatorne strategije. Gledajući s aspekta funkcioniranja financijskog tržišta, može se reći da je temeljni cilj regulacije održavanje ili ponovno uspostavljanje povjerenja u financijska tržišta, jer se financijska tržišta u velikoj mjeri oslanjaju na povjerenje (Matek, Pauković i Poljak, 2021.).

Prema Tamplinu (2023.) financijski regulatori su vladina tijela odgovorna za nadzor i reguliranje financijskih tržišta i institucija. Glavni cilj financijskih regulatora je zaštita potrošača, održavanje financijske stabilnosti te promicanje pravednih i transparentnih financijskih praksi. Financijski regulatori mogu imati različite odgovornosti, uključujući:

- Nadzor financijskih institucija poput banaka, kreditnih unija i osiguravajućih društava kako bi osigurali da se pridržavaju zakona i propisa.
- Provođenje zakona i propisa vezanih uz financijske proizvode i usluge, kao što su zakoni o zaštiti potrošača i propisi o sprječavanju pranja novca.
- Praćenje financijskih tržišta kako bi otkrili i adresirali potencijalne rizike ili prijetnje financijskoj stabilnosti.
- Provođenje istraga i izricanje kazni financijskim institucijama ili pojedincima koji krše zakone ili propise (Tamplin, 2023.).

Globalna financijska kriza iz 2007. i 2008. godine istaknula je važnost jačanja regulatornih i nadzornih mehanizama u Europi. Kao odgovor na to, Europska unija provela je niz reformi s ciljem restrukturiranja pristupa regulaciji i nadzoru financijskog sektora unutar EU. U cilju jačanja europskih nadzornih mehanizama 2010. godine uveden je Europski sustav financijskog nadzora (eng. European System of Financial Supervision - ESFS), koji je operativan postao 1. siječnja 2011. godine. Temeljni cilj Europskog sustava financijskog nadzora je osigurati dosljednu primjenu pravila koja se odnose na financijski sektor u svim državama članicama s ciljem očuvanje stabilnosti financijskog sustava, poticanja povjerenja i pružanja zaštite korisnicima financijskih usluga. Ciljevi ESFS-a također uključuju promicanje zajedničke

nadzorne kulture te olakšavanje učinkovitog funkcioniranja jedinstvenog europskog financijskog tržišta (Europski parlament, b.d.).

ESFS obuhvaća makrobonitetni i mikrobonitetni nadzor. Makrobonitetni nadzor podrazumijeva nadzor nad financijskim sustavom u cjelini, a glavna zadaća mu je spriječiti ili umanjiti rizike za financijski sustav. Mikrobonitetni nadzor fokusira se na detaljan nadzor pojedinačnih institucija, kao što su banke, osiguravajuća društva i mirovinski fondovi (Europska središnja banka, b.d.).

ESFS se sastoji od:

- Europskog odbora za sistemske rizike (eng. European Systemic Risk Board - ESRB),
- Triju europskih nadzornih tijela:
  - Europskog nadzornog tijela za bankarstvo (eng. European Banking Authority - EBA)
  - Europskog nadzornog tijela za vrijednosne papire i tržišta kapitala (eng. European Securities and Markets Authority - ESMA)
  - Europskog nadzornog tijela za osiguranje i strukovno mirovinsko osiguranje (eng. European Insurance and Occupational Pensions Authority - EIOPA),
- Zajedničkog odbora europskih nadzornih tijela za bankarstvo
- Nacionalnih nadzornih tijela

**Europski odbor za sistemske rizike (ESRB)** - odgovoran je za makrobonitetni nadzor nad financijskim sustavom Europske unije s ciljem prevencije i smanjenja sistemskog rizika. Njegovo široko područje djelovanja obuhvaća banke, osiguravatelje, upravitelje imovinom, banke u sjeni, infrastrukturu financijskih tržišta te druge financijske institucije i tržišta. ESRB u izvršenju svojih makrobonitetnih zadaća, prati i procjenjuje sistemski rizik te, po potrebi, izdaje upozorenja i daje preporuke (European Systemic Risk Board, b.d.).

**Europska nadzorna tijela** - čine tri europska nadnacionalna tijela: EBA, ESMA i EIOPA. Primarna funkcija ovih institucija je osigurati dosljedan i prikladan mikrobonitetni nadzor financijskih tržišta unutar Europske unije, u suradnji s nacionalnim nadzornim tijelima država članica. Iako većina nadzornih aktivnosti financijskih institucija ostaje u nadležnosti nacionalnih nadzornih tijela, Europska nadzorna tijela ne samo da obavljaju određene izravne nadzorne funkcije, već im je i dodijeljena zadaća razvoja i provedbe regulatornog okvira te usklađivanja nadzornih praksi unutar EU-a. To obuhvaća i uspostavljanje zajedničkih

nadzornih standarda i dosljednih praksi, kako na razini specifičnih područja za svako europsko nadzorno tijelo, tako i u vezi s postizanjem općih nadzornih standarda. Europska nadzorna tijela također imaju ključnu ulogu u savjetovanju s organima EU-a, posebice Vijećem i Komisijom, tijekom zakonodavnog procesa, razvoja regulatornih standarda i koordinacije aktivnosti nacionalnih nadzornih tijela. Središnja svrha ovih tijela je poticanje suradnje između nadzornih organa na prekograničnoj razini, osiguranje dosljednosti nadzornih praksi, suzbijanje nelojalnog tržišnog natjecanja te promicanje jednakih uvjeta natjecanja. Osim toga, europska nadzorna tijela izrađuju tehničke savjete za Komisiju, kao i smjernice i preporuke za nacionalna nadzorna tijela (Hanfa, b.d.1).

**Zajednički odbor** - ima odgovornost za ukupnu i međusektorsku koordinaciju s ciljem postizanja dosljednog nadzora. Prema odredbama o osnivanju europskih nadzornih tijela, ovaj odbor pokriva različita područja, uključujući financijske konglomerate, računovodstvo i reviziju, mikrobonitetne analize međusektorskih kretanja i rizika te osjetljivosti vezane uz financijsku stabilnost. Također se bavi pitanjima poput investicijskih proizvoda za građanstvo i maloprodajnih financijskih usluga, zaštite potrošača i ulagača, kibernetičke sigurnosti, te razmjene informacija između ESRB-a i europskih nadzornih tijela. Osim toga, Zajednički odbor preuzima odgovornost za rješavanje sporova koji se javljaju u vezi s međusektorskim pitanjima između europskih nadzornih tijela (Europski parlament, b.d.)

**Nacionalna nadzorna tijela** - svaka država članica imenuje vlastita nadzorna tijela koja su integrirana u Europski sustav financijskog nadzora. Ova nacionalna tijela imenuju svoje predstavnike unutar europskih nadzornih institucija.

Za financijsku regulaciju u Hrvatskoj važan datum je 18. prosinac 2013. godine jer tada je Hrvatski sabor donio odluku o proglašenju Zakona o Vijeću za financijsku stabilnost kojim je osnovano Vijeće za financijsku stabilnost u Hrvatskoj. Vijeće za financijsku stabilnost međuinstitucionalno je tijelo koje oblikuje makrobonitetnu politiku Republike Hrvatske. Vijeće je sastavljeno od predstavnika Hrvatske narodne banke (HNB-a), Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (Hanfe), Ministarstva financija RH i Hrvatske agencije za osiguranje depozita (HAOD-a). Na slici 3. prikazani su članovi Vijeća za financijsku stabilnost u Hrvatskoj.



Slika 3. Vijeće za financijsku stabilnost u Hrvatskoj



Izvor: Izrada autora prema: Vijeće za financijsku stabilnost (b.d.), *O Vijeću*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.vfs.hr/o-vijecu>

Najvažnija ovlast Vijeća odnosi se na izdavanje upozorenja i preporuka nadležnim tijelima, drugim državnim institucijama i pravnim subjektima s javnim ovlastima u Republici Hrvatskoj. Upozorenja imaju svrhu istaknuti sistematske rizike koji bi mogli predstavljati prijetnju financijskoj stabilnosti, dok se preporukama ukazuje na potrebu za usvajanjem novih mjera ili izmjenom postojećih instrumenata radi očuvanja financijske stabilnosti u zemlji (Vijeće za financijsku stabilnost, b.d.).

Ipak, kada se govori o regulaciji i nadzoru financijskog sektora u Hrvatskoj glavnu riječ kao nacionalna nadzorna tijela imaju Hrvatska narodna banka (HNB) i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) koji su detaljno opisani u nastavku rada.

### **3. ANALIZA KONTROLINGA U HRVATSKOJ NARODNOJ BANCII**

U ovom poglavlju definirana je uloga Hrvatske narodne banke na financijskom tržištu i financijsku regulaciju u Hrvatskoj. Zatim je prikazana organizacijska struktura HNB-a, te su navedeni poslovi i zadaci koje obavlja kontroling. U ovom dijelu rada detaljno su prikazani svi instrumenti kontrolinga koji se koriste u svakom od podsustava kontrolinga HNB-a. Za svaki podsustav, počevši od sustava vrednota, planiranja, kontrole, informiranja, organiziranja, sve do sustava upravljanja ljudskim potencijalima, navedeni su instrumenti kontrolinga koji se koriste u HNB-u.

#### **3.1. Uloga Hrvatske narodne banke na financijskom tržištu**

Hrvatska narodna banka (HNB) je središnja banka Republike Hrvatske i sastavni je dio Eurosustava i Europskog sustava središnjih banaka. HNB je samostalna i neovisna pravna osoba koja djeluje u skladu s propisima Zakona o Hrvatskoj narodnoj banci i drugih zakona koji određuju njezinu nadležnost, a izvješća o svojem djelovanju podnosi Hrvatskom saboru.

Počevši od 1. siječnja 2023., Hrvatska narodna banka postala je sastavni dio Eurosustava, aktivno sudjelujući u oblikovanju i implementaciji zajedničke monetarne politike Europske unije. Nadalje, izvršava devizne operacije u skladu s Ugovorom o funkcioniranju Europske unije, osiguravajući nesmetano funkcioniranje platnog sustava. Osim navedenih, HNB obavlja i brojne druge poslove:

- upravlja međunarodnim pričuvama i financijskom imovinom HNB-a
- izdaje i oduzima odobrenja i suglasnosti te donosi druga rješenja u skladu sa zakonima kojima se uređuju poslovanje kreditnih institucija i poslovanje kreditnih unija, pružatelja platnih usluga, izdavatelja elektroničkog novca i platnih sustava, platni promet, izdavanje elektroničkog novca te devizno poslovanje i poslovanje ovlaštenih mjenjača
- obavlja superviziju i nadzor kreditnih institucija i poslovanje kreditnih unija, pružatelja platnih usluga, izdavatelja elektroničkog novca i platnih sustava, platni promet i izdavanje elektroničkog novca
- otvara račune i prima sredstva kreditnih institucija, obavlja platni promet po tim računima te odobrava kredite kreditnim institucijama

- prikuplja i obrađuje statističke podatke te uređuje i unapređuje platni promet i osigurava njegovo nesmetano funkcioniranje
- za Republiku Hrvatsku obavlja poslove fiskalnog agenta
- donosi podzakonske propise za poslove iz svoje nadležnosti
- provodi makrobonitetnu politiku radi pridonosa očuvanju stabilnosti financijskog sustava
- može izdavati novčanice eura u granicama odobrenja ESB-a i u skladu s odredbama Statuta ESSB-a i ESB-a
- može izdavati kovani novac eura uz odobrenje ESB-a o opsegu izdanja (HNB, 1.1.2023.a).

Svi ovi zadaci utječu na održavanje stabilnosti cjelokupnog financijskog sustava što predstavlja bitnu zakonski propisanu odgovornost Hrvatske narodne banke.

Bankovni sustav ima ključnu ulogu za cjelokupnu financijsku stabilnost, stoga je stabilnost bankovnog sustava u posebnome javnom interesu. Funkcija supervizije i nadzora kreditnih institucija i kreditnih unija u HNB-u provodi se u okviru Jedinstvenoga nadzornog mehanizma (engl. Single Supervisory Mechanism - SSM) supervizije, koji je nadležan za superviziju banaka u europodručju od 2014. Navedeni sustav supervizije čine Europska središnja banka (ESB) i nacionalna nadležna tijela zemalja članica (u Hrvatskoj to je HNB). ESB izravno nadzire značajne institucije, a kreditne institucije koje se definiraju kao manje značajne, izravno nadzire HNB u skladu s pravilima ESB-a i SSM-a (HNB, 8.1.2024.).

HNB obavlja superviziju:

- kreditnih institucija (banaka, štednih banaka i stambenih štedionica) koje su dobile odobrenje za rad u skladu sa Zakonom o kreditnim institucijama i njihovih podružnica izvan Hrvatske
- podružnica kreditnih institucija iz druge države članice (državom članicom smatra se država članica Europske unije i država potpisnica Ugovora o Europskom gospodarskom prostoru) te kreditnih institucija iz država članica u dijelu poslovanja koje se obavlja neposrednim pružanjem usluga na području Hrvatske, u okviru nadležnosti propisanih Zakonom o kreditnim institucijama
- podružnica kreditnih institucija iz trećih zemalja (trećom zemljom smatra se strana država koja nije država članica) koje su od HNB-a dobile odobrenje za rad i
- kreditnih unija koje su dobile odobrenje za rad od HNB-a (HNB, 8.1.2024.).

HNB prilikom supervizije provjerava posluju li gore navedeni subjekti nadzora u skladu s postavljenim pravilima i standardima. Supervizija se može obavljati na sljedeće načine:

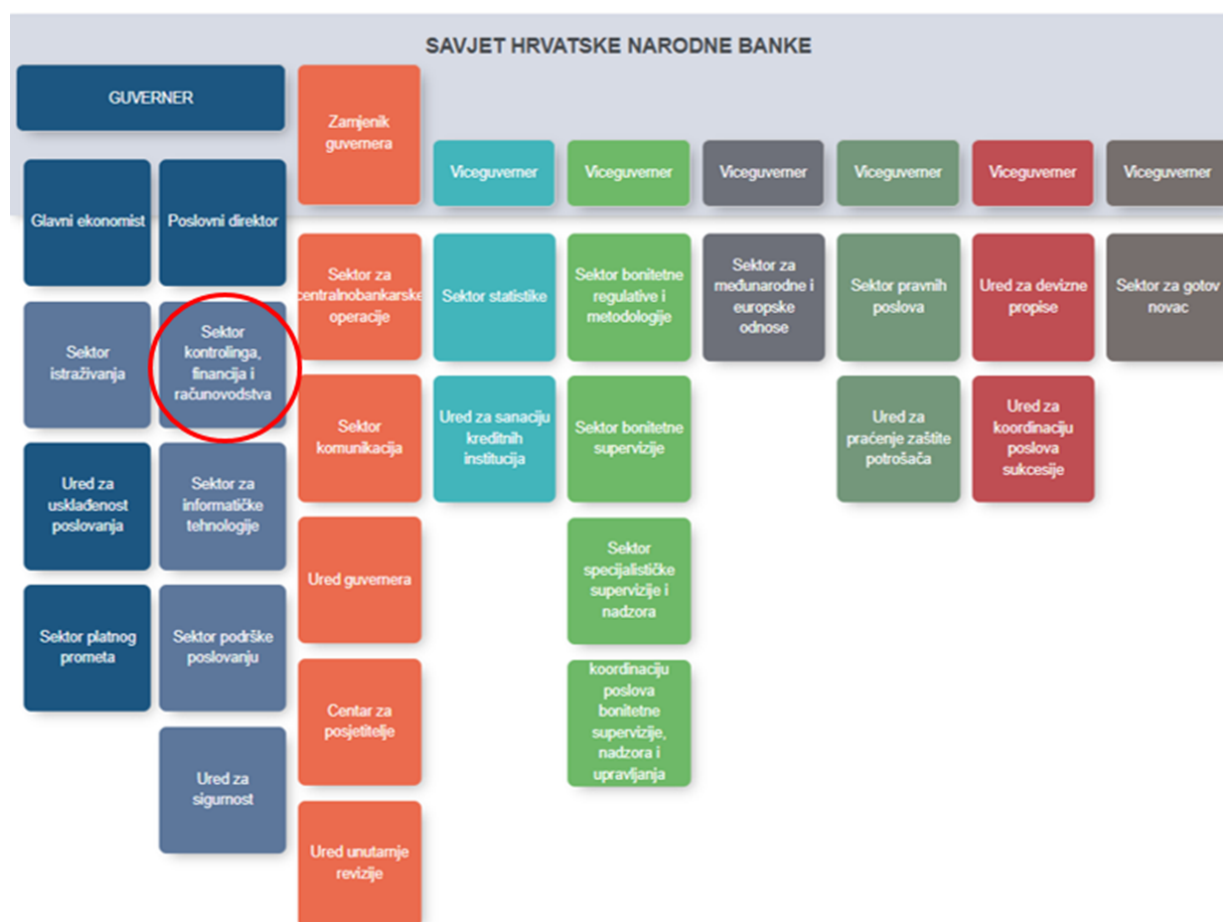
- prikupljanjem i analizom izvješća i informacija te kontinuiranim praćenjem poslovanja kreditnih institucija i drugih osoba koje su prema propisima dužne izvještavati supervizora
- obavljanjem neposrednog nadzora nad poslovanjem kreditnih institucija
- nalaganjem supervizorskih mjera
- izdavanjem mišljenja, odobrenja i suglasnosti te procjenjivanjem kreditnih institucija (HNB, 8.1.2024.).

Prilikom obavljanja supervizije, Hrvatska narodna banka ispituje sigurnost, stabilnost i zakonitost poslovanja kreditnih institucija, istovremeno procjenjujući rizike koji proizlaze iz njihovih aktivnosti. Na temelju provedene supervizije, HNB analizira da li organizacija, strategije, politike, postupci te uspostavljeni regulatorni kapital i likvidnost kreditnih institucija zadovoljavaju standarde za učinkovito upravljanje i adekvatno pokrivanje rizika. Ukoliko se utvrde nepravilnosti, slabosti ili nedostaci u njihovom poslovanju, HNB nalaže primjenu supervizorskih mjera kako bi se otklonile navedene nepravilnosti i poboljšalo poslovanje kreditnih institucija (HNB, 8.1.2024.).

### **3.2. Poslovi i zadaci kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci**

Kontroling u HNB-u obavlja se u Direkciji kontrolinga koja se nalazi unutar Sektora za kontroling, financije i računovodstvo. Na slici 4. prikazana je organizacijska struktura HNB-a, a crveno je zaokružen Sektor kontrolinga, financija i računovodstava.

Slika 4. Organizacijska struktura HNB-a



Izvor: HNB (26.10.2023.), *Organizacija*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/organizacija>

Sektor kontrolinga, financija i računovodstva je podijeljen na dvije direkcije:

- Direkciju kontrolinga
- Direkciju financija i računovodstva – koja se dijeli na:
  - Odjel centralnog računovodstva
  - Odjel računovodstva monetarnih poslova i platnog prometa
  - Odjel računovodstva međunarodnih pričuva i druge financijske imovine
  - Odjel računovodstva zaposlenika
  - Odjel za financije i računovodstvo administrativnog poslovanja

U Direkciji kontrolinga trenutno je zaposleno 11 osoba i to na pozicijama:

- Direktor direkcije – 1 osoba
- Glavni savjetnik – 1 osoba

- Savjetnik – 3 osobe
- Glavni stručni suradnik – 1 osoba
- Viši stručni suradnik – 5 osoba

Direkcija kontrolinga nije podijeljena na odjele kao što je to slučaj u Direkciji financija i računovodstva. Direkcija kontrolinga HNB-a zadužena je za sljedeće poslove i zadatke:

- strategijsko planiranje
- operativno planiranje
- praćenje izvršenja pojedinih planova
- praćenje troškovne učinkovitosti po organizacijskim jedinicama
- praćenje izvršenja ugovora
- analiza troškova poslovanja HNB-a za višegodišnje razdoblje
- izvještavanje Savjeta HNB-a i direktora organizacijskih jedinica
- procjena rezultata poslovanja do kraja godine
- sastavljanje internih pravilnika i procedura
- sudjelovanje na odborima i radnim skupinama iz djelokruga rada Direkcije
- analiza izvještaja i usporedba s drugim središnjim bankama

Svi ovi poslovi i zadaci kontrolinga mogu se podijeliti na šest osnovnih područja – sustava:

1. sustav vrednota
2. sustav planiranja
3. sustav kontrole
4. sustav informiranja
5. sustav organiziranja
6. sustav upravljanja ljudskim potencijalima (Osmanagić Bedenik, 2007.)

Svaki od ovih šest sustava kontrolinga u HNB-u detaljno su objašnjeni u nastavku rada.

### 3.3. Instrumenti kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci

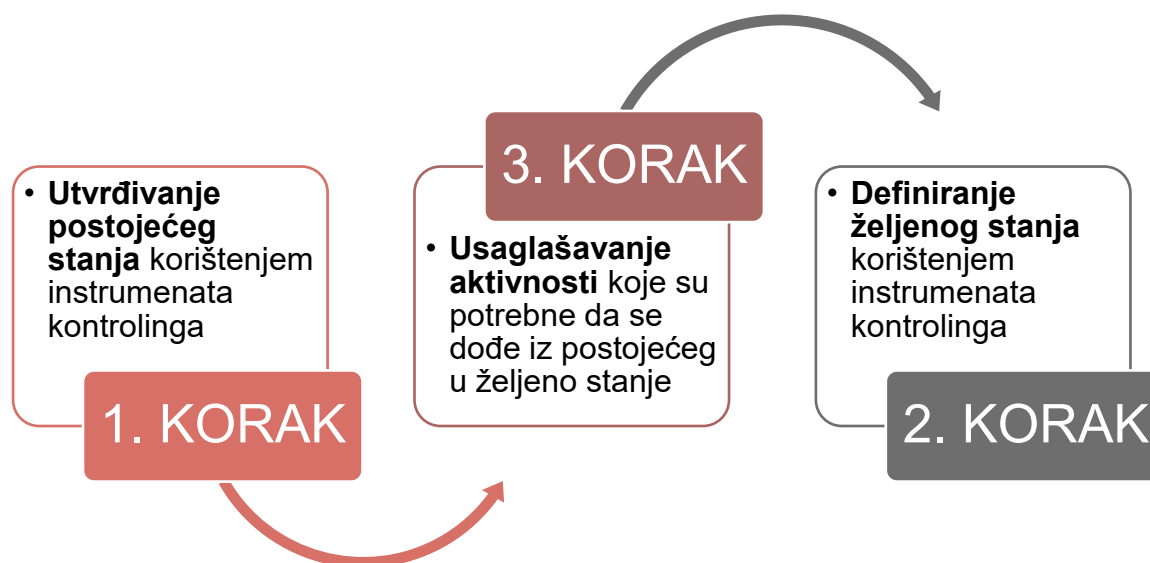
Kada se govori o instrumentima kontrolinga postavlja se pitanje koji skup instrumenata odabrati koji mogu najbolje pomoći menadžmentu pri donošenju odluka? Različita poduzeća biraju raznolike instrumente kako bi efikasno upravljala izazovima i postigla uspjeh u poslovanju. Ovaj izbor ovisi o specifičnim potrebama i prioritetima svakog poduzeća, pa će se primjena određenih instrumenata razlikovati ovisno o njihovom fokusu i ciljevima. U suštini, nema univerzalnog odgovora, već svaka organizacija odabire kombinaciju instrumenata koja najbolje odgovara njihovim potrebama u rješavanju problema i postizanju poslovnog uspjeha. Važno je pronaći ravnotežu između operativnih i strategijskih instrumenata koji uzimaju u obzir sve aspekte poslovanja.

Operativni kontroling ima ulogu pružanja stručne podrške menadžmentu kako bi se poslovanje obavljalo efikasno („činile stvari na pravi način“). Kroz upotrebu različitih operativnih instrumenata, postiže se maksimalno iskorištavanje potencijala poduzeća, čime se doprinosi transparentnosti u cjelokupnom poslovanju. Sustav operativnog kontrolinga omogućava usklađivanje s pravim postupcima kako bi se postigla optimalna izvedba i uspješno upravljalo resursima poduzeća. Primarni fokus ima na kratkoročne operativne ciljeve. S druge strane strateški kontroling pruža stručnu podršku menadžmentu u postizanju efektivnosti („činjenju pravih stvari“) i istovremeno doprinosi transparentnosti u oblikovanju budućih potencijala poduzeća. Svoj naglasak stavlja na budućnost, tj. srednjoročne i dugoročne strateške ciljeve, koristeći kvantitativne i kvalitativne metode. Primjenom različitih instrumenata, strateški kontroling pruža uvide u potencijalne smjerove poslovanja, omogućujući menadžmentu da donosi informirane odluke u pogledu budućih poslovnih mogućnosti (Poslovna učinkovitost d.o.o., 2017.).

Implementacija instrumenata kontrolinga radi poboljšanja upravljanja poduzećem predstavlja zajednički zadatak menadžmenta i kontrolinga. Specifični kontroling instrumenti, osim raznolike namjene prema postavljenim ciljevima, koriste različite perspektive u promatranju odabranog objekta. No, kako bi se ovi instrumenti učinkovito i potpuno primijenili u poslovnoj praksi, preporučuje se provedba koncepta PAŽ (P - postojeće stanje; A - aktivnosti; Ž - željeno stanje) za kvalitetnu operacionalizaciju (Meter i Šarčević, 2017.).

Na slici 5. prikazana je provedba PAŽ koncepta u implementaciji instrumenata kontrolinga

Slika 5. Implementacija instrumenata kontrolinga primjenom PAŽ koncepta



Izvor: izrada autora prema: Meter, M., Šarčević M. (2017.), *Primjena instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća*, Kontroling, financije i menadžment, 17(2), str. 12

### 3.3.1 Sustav vrednota u Hrvatskoj narodnoj banci

Sustav vrednota HNB-a temelji se na misiji, viziji i ciljevima. Kontroling ima ključnu ulogu pružanja stručne podrške u kompleksnim procesima formuliranja misije, vizije i ciljeva organizacije. U HNB-u misija i vizija su strategijski instrumenti kontrolinga koji se koriste unutar sustava vrednota.

**Misija** HNB-a glasi: „Hrvatska narodna banka središnja je banka Republike Hrvatske te joj je osnovni cilj postizanje i održavanje stabilnosti cijena. Ne dovodeći u pitanje ostvarivanje svoga osnovnog cilja, podupire gospodarsku politiku Republike Hrvatske i opću gospodarsku politiku Europske unije u skladu s načelom otvorenoga tržišnoga gospodarstva i slobodne konkurencije. Hrvatska narodna banka, kao dio Eurosustava, sudjeluje u oblikovanju i provođenju zajedničke monetarne politike u europodručju. Provođenjem monetarne i devizne politike, izdavanjem novčanica i kovanog novca, obavljanjem poslova supervizije i nadzora, vođenjem računa kreditnih institucija, obavljanjem platnog prometa po tim računima te uređivanjem i unaprjeđivanjem sustava platnog prometa pridonosi sigurnosti i pouzdanosti bankovnog sustava te stabilnosti financijskog sustava u cjelini.“



**Vizija HNB-a:** „Hrvatska narodna banka je središnja banka koja je dio Eurosustava, a njezini su glavni ciljevi održavanje stabilnosti cijena i financijske stabilnosti. U svom cjelokupnom djelovanju društveno je odgovorna te usmjerena održivom razvoju.“ (HNB, 1.1.2023.b)

Operativni instrumenti kontrolinga su ciljevi koji su vidljivi iz misije i vizije HNB-a. Glavni **cilj** HNB-a je održavanje stabilnosti cijena i financijske stabilnosti. U izvršavanju svog glavnog cilja zaposlenici se rukovode temeljnim zajedničkim vrijednostima, a to su:

- visoka razina integriteta i kompetencija
- sigurnost i neovisnost
- vjerodostojnost i transparentnost,
- odgovornost i djelotvornost
- zajedništvo (HNB, 1.1.2023.b)

U HNB-u posebno je izražena briga o okolišu i društveno odgovornom ponašanju što potvrđuje i Klimatska strategija HNB za razdoblje od 2024. – 2026. godine. U Klimatskoj strategiji definirane su misija, vizija i ciljevi u kontekstu klime i okoliša.

**Misija HNB-a u kontekstu klime i okoliša:** „HNB je središnja banka koja podupire klimatske i okolišne ciljeve, ne ugrožavajući stabilnost cijena i financijsku stabilnost. HNB uključuje klimatska i okolišna pitanja u sva područja svojeg djelovanja te identificira rizike za stabilnost cijena i financijsku stabilnost koji su povezani s klimatskim promjenama i njima upravlja, istodobno podržavajući tranziciju prema niskougljičnom gospodarstvu. Usto, HNB poduzima i koordinira interne aktivnosti vezane uz klimatske promjene i postizanje vlastite klimatske neutralnosti.“

**Vizija HNB-a u kontekstu klime i okoliša:** „HNB je središnja banka koja prepoznaje vlastite klimatske rizike i rizike financijskog sustava i upravlja njima, promovira održivost te podržava tranziciju prema niskougljičnom gospodarstvu. HNB je prepoznatljiv partner na europskoj i međunarodnoj razini u području klimatskog djelovanja.“ (HNB, 7.12.2023.)

Glavni ciljevi i prioritete klimatske strategije HNB-a za razdoblje od 2024. do 2026. su:

1. Razumijevanje klimatskih rizika za stabilnost cijena i financijsku stabilnost
2. Uključivanje klimatskih rizika u nadzor kreditnih institucija i financijsku stabilnost
3. Potpora tranziciji prema niskougljičnom gospodarstvu
4. Smanjenje vlastitoga ugljičnog otiska
5. Pružanje podrške aktivnostima vezanima uz klimatske promjene

Zadatak kontrolinga u sustavu vrednota je da svojim analizama pruža stručnu pomoć u oblikovanju misije, vizije i ciljeva HNB-a.

### **3.3.2. Sustav planiranja u Hrvatskoj narodnoj banci**

Definiranje realnih ciljeva, angažiranje zaposlenika, pravilno praćenje vanjskih čimbenika te posebno naglašena fleksibilnost predstavljaju ključne komponente uspješnog planiranja. Organizacije koje posvete pažnju svim tim aspektima imaju veće šanse za postizanje dugoročnog uspjeha, posebno u današnjem dinamičnom poslovnom okruženju (Knežević, 2023.).

Sustav planiranja u HNB-u dijeli se na strategijsko i operativno planiranje. Strategijsko planiranje odnosi se na strategijski plan i klimatsku strategiju HNB-a, a obuhvaćaju razdoblje od 3 godina. Operativno planiranje obuhvaća više operativnih planova koji se odnose na razdoblje od godine dana.

#### **3.3.2.1. Strategijsko planiranje u Hrvatskoj narodnoj banci**

Strategijski plan HNB-a odnosi se na razdoblje od tri godine. U strategijskom planu definiraju se vizija, misija i strateški ciljevi, zajedno sa pokazateljima rezultata i učinaka. Strategijsko planiranje započinje izradom analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja i analizom dionika. Ove analize se obavljaju u prvom tromjesečju godine.

Nakon provedenih analiza definiraju se misija, vizija i strategijski ciljevi za razdoblje od tri godine. Glavni strategijski ciljevi zatim se razrađuju na niže ciljeve - specifične podciljeve koje određuje svaka organizacijska jedinica prema strategijskom području za koje je zadužena. Svaki od tih specifičnih ciljeva organizacijskih jedinica moraju se vezati za glavne strategijske ciljeve. Za svaki taj cilj točno su određene aktivnosti, pokazatelji izvršenja, jedinice mjere, ciljanu veličinu i ocjena izvršenosti pojedinog cilja kako bi se što bolje pratilo ostvarenje strategije HNB-a. Za postavljanje strategijskih ciljeva i podciljeva obično je potrebno još nekoliko mjeseci, pa se strategijski plan uglavnom finalizira do kraja lipnja. Godišnje se izvještava o ostvarenju ciljeva i na taj način se kontrolira provedba strategije HNB-a.

Na slici 6. prikazani su strateški ciljevi i strateška područja HNB-a koji su definirani u strateškom planu.

**Slika 6. Strateški ciljevi i strateška područja HNB-a**

Strateški ciljevi	Strateška područja
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1. Održavanje stabilnosti cijena</li><li>• 2. Očuvanje financijske stabilnosti</li><li>• 3. Učinkovito funkcioniranje platnih sustava i sustava opskrbe novcem</li><li>• 4. Uspješna integracija u Eurosustav</li><li>• 5. Usmjerenost prema održivom razvoju</li><li>• 6. Djelotvorno, odgovorno i transparentno upravljanje organizacijom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Monetarna politika i međunarodne pričuve</li><li>• Financijska stabilnost, istraživanja i statistika</li><li>• Platni promet i opskrba novcem</li><li>• Supervizija kreditnih institucija</li><li>• Korporativno upravljanje i ostale funkcije</li><li>• Međunarodni odnosi</li></ul>

Izvor : izrada autora prema: *Plan rada Hrvatske narodne banke za 2023. prema zadacima, strateškim ciljevima i strateškim područjima* dostupno na [https://www.hnb.hr/documents/20182/1934859/Plan-rada-HNBa-za-2023\\_cijeli.pdf/a4c397f8-fa53-836d-af98-2986fb7beb02?t=1679570861105](https://www.hnb.hr/documents/20182/1934859/Plan-rada-HNBa-za-2023_cijeli.pdf/a4c397f8-fa53-836d-af98-2986fb7beb02?t=1679570861105)

Osim strateškog plana u sklopu strateškog planiranja izrađuje se i klimatska strategija za trogodišnje razdoblje. Procedura donošenja klimatske strategije vrlo je slična strateškom planiranju. Nakon provedenih analiza definiraju se misija, vizija i ciljevi u kontekstu klime i okoliša. Glavni klimatski ciljevi zatim se dijele na niže posredni/operativne ciljeve za koje se definiraju određene aktivnosti, pokazatelji izvršenja, jedinice mjere i ciljane veličine.

Kao i kod strateškog plana i sama provedba klimatske strategije uključuje pet ključnih područja:

1. uspostavu mehanizama za praćenje i koordinaciju klimatskih aktivnosti
2. izvješćivanje o provedenim aktivnostima
3. povećanje kapaciteta i edukaciju zaposlenika
4. uključivanje u rad radnih skupina Eurosustava i Europskog odbora za sistemski rizik (ESRB) te ostalih relevantnih međunarodnih udruženja
5. suradnju s drugim državnim institucijama, financijskim sektorom, gospodarstvom i civilnim društvom (HNB, 7.12.2023.).

Instrumenti kontrolinga koji se koriste pri strategijskom planiranju su:

**Analiza vanjskog okruženja** – analiziraju se pravni, ekonomski, sociološki i tehnološki rizici koji mogu utjecati na poslovanje HNB-a. Za izradu analiza zaduženi su pojedini sektori koji izrađuju detaljne analize tržišta i dionika HNB-a.

**Analiza unutarnjeg okruženja** – ovom analizom se utvrđuje postojeća organizacijska struktura te potencijalne slabe točke u organizaciji koje treba osnažiti. Prilikom analiza izrađuju se smjernice s osvrtom na okruženje koje služe kako bi se identificirao trenutni položaj HNB-a, koje su snage koje HNB može iskoristiti sada i na što treba pripaziti u budućnosti.

**Strategijska mapa ciljeva i rezultata** – je instrument strategijskog planiranja koji se izvodi iz strategijskog plana, a prikazuje razradu ciljeva po organizacijskim jedinicama u skraćenom obliku. U njoj su navedeni glavni strategijski ciljevi, specifični ciljevi svake organizacijske jedinice, rezultati, indikatori i jedinice mjere u kojima se mjeri stupanj realizacije ciljeva.

### 3.3.2.2. Operativno planiranje u Hrvatskoj narodnoj banci

Operativno planiranje u HNB-u provodi se prema točno definiranoj metodologiji koja je određena u internim aktima. Metodologijom planiranja definirani su način izrade plana poslovanja, rokovi, odgovornosti, ali i sam postupak izrade pojedinih planova. U procesu operativnog planiranja sudjeluju sve organizacijske jedinice, a rezultat operativnog planiranja je Plan poslovanja HNB-a. Plan poslovanja obuhvaća planove redovitoga poslovanja i planove funkcija.

Planove redovitog poslovanja izrađuju sve organizacijske jedinice. U sklopu plana redovitog poslovanja voditelji organizacijskih jedinica izrađuju:

- **Plan rada** – u njemu su iskazane aktivnosti koje organizacijska jedinica namjerava ostvariti u planiranom razdoblju, a on je ujedno i podloga za izradu ostalih planova (plan ljudskih resursa, plan troškova i plan financijskih sredstava za nabavu)
- **Plan ljudskih resursa** – u njemu su iskazane potrebe za ljudskim resursima i obrazovne potrebe koje definiraju organizacijske jedinice
- **Plan troškova** – svaka organizacijska jedinica procjenjuje svoje troškove koju su joj potrebni za ostvarivanje planiranih aktivnosti

- **Plan financijskih sredstava za nabavu** – u ovom planu organizacijske jedinice količinski iskazuju svoje potrebe za nabavom. Ovaj plan podloga je za izradu Plana nabave koji se izrađuje na razini HNB-a, a izrađuje ga Direkcija nabave.

Svi ovi planovi na kraju se konsolidiraju i izrađuju se na razini HNB-a. Planove na razini banke izrađuju organizacijske jedinice koje su odgovorne za koordinaciju pojedinih planova. Direkcija kontrolinga zadužena je za izradu Plana rada i Plana troškova na razini HNB-a, Direkcija za upravljanje ljudskim resursima zadužena je za izradu Plana ljudskih resursa, a Direkcija nabave za izradu Plana financijskih sredstava za nabavu i Plan nabave na razini HNB-a.

**Planovi funkcija** su planovi u kojima se planiraju aktivnosti koje predstavljaju najvažnije ciljeve i zadatke HNB-a. Tako se u trenutno u sklopu operativnog planiranja izrađuju plan izrade novčanica i kovanica, plan prihoda i rashoda od monetarnih operacija, plan prihoda i rashoda od upravljanja financijskom imovinom i na kraju financijski plan.

Na slici 7. prikazan je model operativnog planiranja u HNB-u.

**Slika 7. Model operativnog planiranja u HNB-u**

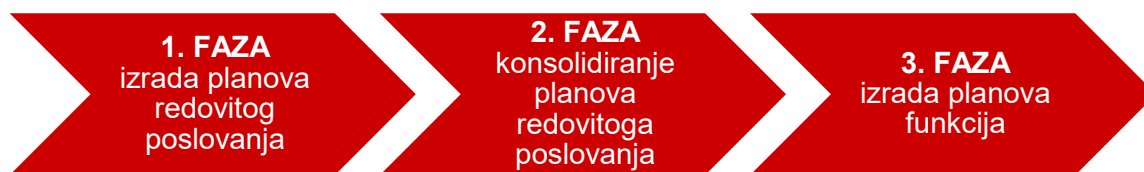


Izvor: izrada autora

Financijski plan je plan prihoda i rashoda HNB-a, a izrađuje se nakon što su izrađeni svi ostali planovi. Financijski plan produkt je svih ostalih planova, a u njemu su iskazani svi prihodi i rashodi koji su obuhvaćeni pojedinačnim planovima. Financijski plan računom dobiti i gubitka prikazuje očekivane rezultate poslovanja određenih aktivnosti, tj. poslovnih funkcija HNB-a. Financijski plan donosi Savjet HNB-a. Nakon što je donesen financijski plan, Guverner donosi Plan poslovanja HNB-a.

Proces izrade Plana poslovanja HNB-a može se podijeliti u 3. faze kao što je prikazano na slici 8.

## Slika 8. Proces izrade Plana poslovanja HNB-a



Izvor: izrada autora prema: Jakelić, D. (2009.), *Međuovisnost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci*, Ekonomski pregled Vol. 60, No. 1-2

Postupku operativnog planiranja u HNB-u prethodi faza pretplaniranja koja traje od svibnja do rujna. U tom periodu Direkcija kontrolinga obavlja razgovore s voditeljima organizacijskih jedinica o njihovim planiranim aktivnostima i potrebama za narednu godinu za koju se izrađuje plan. Nakon provedenih razgovora postavljaju se smjernice i planski limiti za svaku organizacijsku jedinicu, te u rujnu kreće sam postupak operativnog planiranja, tj. proces izrade Plana poslovanja HNB-a. Direkcija kontrolinga voditeljima organizacijskih jedinica dostavlja podloge za planiranje i obznanjuje im utvrđene planske limite koje postavlja Guverner. Zbog provedenih razgovora i postavljenih planskih limita smanjuje se vjerojatnost da prijedlozi planova organizacijskih jedinica neće biti usvojeni.

Kao pomoćni instrumenti u procesu operativnog planiranja koriste se svi ranije navedeni planovi.

### 3.3.3. Sustav kontrole u Hrvatskoj narodnoj banci

Kontrola je kontinuiran proces obrade informacija radi utvrđivanja odstupanja između dviju veličina. Svrha kontrole je da osigura provođenje postavljenih ciljeva i zadanih planskih veličina. Ukoliko se kontrolom utvrde odstupanja provode se korektivne mjere kojima se osigurava da planirane vrijednosti doista budu i ostvarene. Kontroling, putem svojih provjera, analiza i usporedbi, usmjerava društvo na način da obavlja svoje poslovanje te ostvaruje unaprijed postavljene planove i ciljeve. Identificirane slabosti, odstupanja pa čak i greške omogućavaju prilagodbu društva različitim situacijama te ostvarenje ciljeva u što kraćem roku (Vuković, 2020.).

Kontrole u HNB-u se obavljaju na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini. Glavni instrument kontrole koji se primjenjuje u HNB-u je **analiza odstupanja**. Analiza odstupanja provodi se na način da se prvo odrede polazne vrijednosti. Te polazne vrijednosti definirane su u planovima i nazivaju se planske vrijednosti. Zatim se iz poslovnog

informativnog sustava izvlače podaci o stvarnom izvršenju, te se radi o usporedbi između planiranih i ostvarenih vrijednosti. Na kraju se provodi analiza odstupanja kojom se spoznaju uzroci nastalih odstupanja.

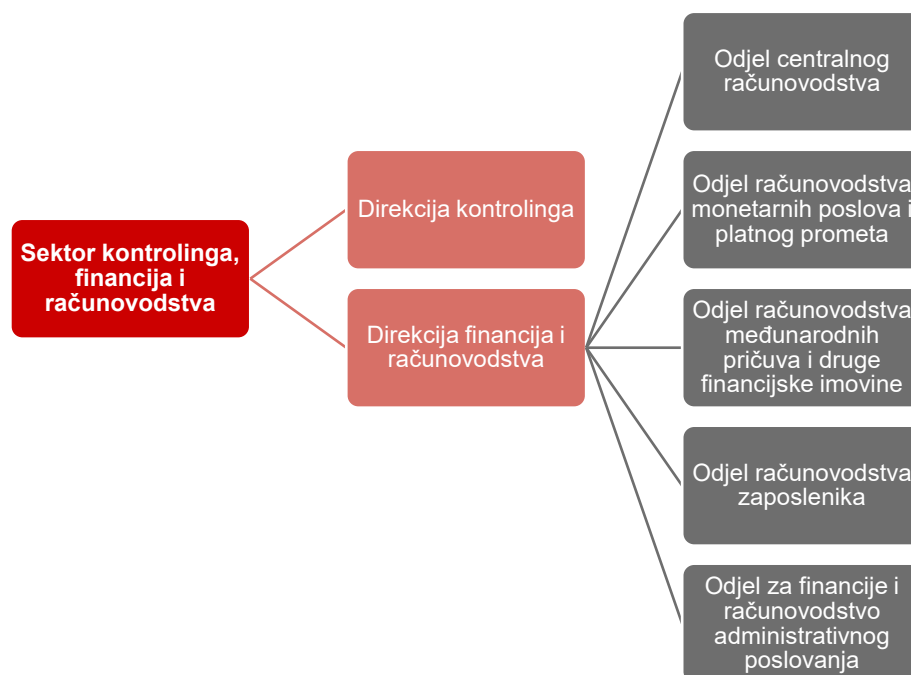
Izvršenje troškova prati se po mjestima troška. Mjesta troška predstavljaju organizacijske jedinice i na taj način svaki trošak se raspoređuje na onu organizacijsku jedinicu koja je odgovorna za ostvareni trošak. Planovi su utvrđeni na godišnjoj razini pa se tako izvršenje za određeno razdoblje prati u odnosu na pripadajući dio plana. Na primjer, kod analize odstupanja za prvi kvartal uspoređuje se prethodno izvršenje za prva tri mjeseca više ili manje od 25% ukupnog plana. S voditeljima organizacijskih jedinica obavljaju se razgovori kako bi se utvrdili razlozi odstupanja i prema potrebi poduzele korektivne mjere. Voditelji organizacijskih jedinica zaduženi su za praćenje svog budžeta.

Prilikom analiza odstupanja izrađuju se i projekcije očekivanog rezultata poslovanja na kraju godine. Važno je da organizacijska jedinica ne prekorači svoj ukupni plan. Ukoliko se analizom odstupanja utvrdi da bi moglo doći do prekoračenja plana na pojedinoj poziciji iz plana moguće je napraviti preraspodjelu sredstava s drugih pozicija kako bi se pokrilo potencijalno prekoračenje plana. Iz tog razloga važna je komunikacija Direkcije kontrolinga s voditeljima organizacijskih jedinica kako bi se napravila dobra analiza odstupanja i poduzele korektivne mjere koje će smanjiti mogućnost prekoračenja plana.

#### **3.3.4. Sustav informiranja u Hrvatskoj narodnoj banci**

Zasigurno najvažnije područje informativnog sustava u HNB-u je računovodstvo. Prema samoj organizacijskoj strukturi Sektora kontrolinga, financija i računovodstva može se vidjeti koliko je kompleksno računovodstvo u HNB-u. Poslovi računovodstva podijeljeni su pet odjela kako je prikazano na slici 9.

Slika 9. Organizacijska struktura Sektora kontrolinga, financija i računovodstva



Izvor: izrada autora prema: HNB (26.10.2023.), *Organizacija*, dostupno na: <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/organizacija>

Prema rezultatima istraživanja Jakelić (2013.) koje je ocjenjivalo odnos kontrolinga s drugim srodnim poslovnim funkcijama u nacionalnim središnjim bankama ustanovljeno je da je suradnja kontrolinga i računovodstva rangirana na prvom mjestu. U HNB-u suradnja između Direkcije kontrolinga i Direkcije financija i računovodstva je na iznimno visokoj razini, što i ne čudi budući da se nalaze unutar istog sektora. Razmjena informacija između direkcija je brza i sveobuhvatna što omogućava izradu kvalitetnih analiza i izvještaja na temelju kojih Savjet HNB-a donosi odluke.

Za kontroling HNB-a posebno je važno troškovno računovodstvo. Troškovno računovodstvo pruža interne informacije o:

- ukupnim troškovima HNB-a
- troškovima po organizacijskih jedinica
- troškovima po funkcijama

Najvažniji instrumenti kontrolinga u sustavu informiranja HNB-a su različiti **pokazatelji**. Od financijskih pokazatelja prati se ekonomičnost ukupnog poslovanja koja se izračunava na način da se ukupni prihodi stave u odnos sa ukupnim rashodima. Također prate se i drugi



nefinancijski pokazatelji koji pokazuju učinke aktivnosti koje su definirane u Planu rada za praćenje izvršenosti operativnih ciljeva. Za praćenje ovih pokazatelja zaduženi su rukovoditelji organizacijskih jedinica koji su i postavili operativne ciljeva. U tablici 3. prikazan je primjer praćenja pokazatelja ostvarenja ciljeva.

**Tablica 3. Primjer pokazatelja učinka u HNB-u**

Operativni cilj	Pokazatelj učinka	Instrument mjerenja	Ciljana veličina	Ocjena izvršenosti

Izvor: izrada autora

Osim pokazatelja koristi se i instrument **benchmarkinga**. Benchmarkingom HNB uspoređuje svoje metode, aktivnosti i rezultate poslovnih funkcija s drugim središnjim bankama. Provode se višegodišnje analize s drugim središnjim bankama kako bi se dobio uvid kako poboljšati efikasnost poslovanja.

Najvažniji dio sustava informiranja je sustav izvještavanja. Izvještaji u HNB-u imaju različite namjene, prilagođene potrebama različitih korisnika. Unutar organizacije, razlikuju se interni izvještaji koji su usmjereni prema članovima Savjeta HNB-a i rukovoditeljima pojedinih organizacijskih jedinica. Interni izvještaji predstavljaju ključan instrument za pružanje informacija Savjetu HNB-a o ukupnom poslovanju HNB-a, dok se rukovoditelji informiraju o relevantnim aspektima svog područja odgovornosti. Preduvjet za dobar sustav izvještavanja su koordinirani sustavi planiranja i kontrole. U HNB-u razvijeno je interno programsko rješenje za izvještavanje. Programskom aplikacijom rukovoditeljima je omogućeno da u svakom trenutku dobiju izvještaj o stanju svog budžeta. Na taj način rukovoditelji kontroliraju svoj budžet i poduzimaju korektivne mjere ako je potrebno.

Unutar internog izvještavanja, ključnu ulogu ima računovodstvo koje vrši alokaciju troškova i prihoda prema specifičnim područjima odgovornosti, tj. organizacijskim jedinicama. Ovaj proces omogućava preciznije praćenje financijskih aspekata svake pojedine organizacijske jedinice, pružajući dublji uvid u njihovo poslovanje. Na taj način, računovodstvo postaje neizostavan alat za transparentan i efikasan sustav informiranja i izvještavanja.

Eksterni izvještaji HNB-a su ključni dokumenti koji služe informiranju vanjskih dionika, uključujući subjekte nadzora, korisnike financijskih usluga, širu javnost i druga relevantna tijela, o poslovanju HNB-a i stanju na financijskom tržištu. Najvažniji izvještaj je zasigurno

Godišnje izvješće, koje pruža sveobuhvatan pregled poslovanja HNB-a u protekloj godini. Ovaj izvještaj ima svrhu stvaranja povjerenja, naglašavajući kako HNB dosljedno ostvaruje svoje postavljene ciljeve. Kroz transparentno i jasno predstavljanje poslovnih rezultata, Godišnje izvješće ima ključnu ulogu u gradnji pozitivnog ugleda i odnosa s vanjskim dionicima.

Osim Godišnjeg izvješća HNB objavljuje i druge eksterne izvještaje koji sadržavaju analize tekućih novčanih i općih gospodarskih kretanja, financijskog sustava, statističke podatke te pregled stanja i kretanja u bankarskom sektoru. Tako se sastavljaju različiti mjesečni bilteni, publikacije o makroekonomskim kretanjima i prognozama, makroprudencijalnoj dijagnostici, bilteni o banka i sl.

### **3.3.5. Sustav organiziranja u Hrvatskoj narodnoj banci**

Sustav organiziranja u HNB-u ima za cilj učinkovito dodjeljivanje odgovornosti kako bi se aktivnosti nužne za postizanje ciljeva organizacije obavljale na najefikasniji način. Nakon što svaka jedinica postavi svoje operativne ciljeve, identificiraju se konkretne aktivnosti koje treba provesti u određenom vremenskom razdoblju. Za svaku pojedinu aktivnost određuju se odgovorne osobe i dodjeljuju im se precizni zadaci. Također svaki radnik ima definirane svoje ciljeve čime se postiže koordinacija aktivnosti svake organizacijske jedinice.

Instrumenti kontrolinga koji se koriste unutar sustava organiziranja u HNB-u su organizacijski plan, pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta, te različiti interni akti i pravilnici.

**Organizacijski plan** HNB-a služi za strukturiranje cjelokupnog poslovanja i definiranje određenih područja odgovornosti. U okviru ovog plana, jasno su definirane sve organizacijske jedinice, njihovi međusobni odnosi te hijerarhijska struktura. Na najnižoj razini nalazi se Odjel, koji se nalazi unutar nadređene Direkcije, dok se Direkcija pozicionira ispod Sektora na hijerarhijskoj ljestvici. U organizacijskoj strukturi posebno su izdvojeni Uredi za pojedina područja, kao i Centar za posjetitelje koji omogućuje građanima da prošire svoje razumijevanje o ekonomskim, monetarnim i financijskim konceptima općenito, s posebnim naglaskom na funkcioniranju središnje banke.

**Pravilnik o radu** predstavlja dokument u kojem su detaljno opisani svi poslovi i zadaci koji se izvršavaju unutar određene organizacijske jedinice. Ovaj pravilnik pruža formalni opis

svakog radnog mjesta, uključujući ovlasti i zadatke povezane s tim pozicijama. Na taj način, radna mjesta i zaposlenici su strukturirani prema preciznim specifikacijama, pružajući jasnoću i preciznost u očekivanjima postavljenim pred radnike na svakom pojedinom radnom mjestu.

**Interni akti i pravilnici** HNB-a imaju za cilj uspostavljanje jasnih smjernica, pravila i procedura za zaposlenike. Oni obuhvaćaju organizaciju rada, uređenje ponašanja, upravljanje rizicima, usklađenost sa zakonima, te poboljšavaju produktivnost i rješavaju sukobe. Ovi dokumenti su ključni za stvaranje organizacijske kulture, poboljšanje radnih odnosa te doprinose stabilnosti i uspjehu organizacije.

Što se tiče same Direkcije kontrolinga u HNB-u, ona je također zadužena za izradu internih uputa i metodologija. Postoje tri vrste metodologija:

- Metodologija operativnog planiranja – na ovoj metodologiji bazira se plan poslovanja, a u njoj su definirani način izrade plana poslovanja, rokovi, odgovornosti, ali i sam postupak izrade pojedinih planova.
- Metodologija strategijskog planiranja – ovo je nova vrsta metodologije budući da je vezana za strategijski plan koji prvi puta službeno usvojen za razdoblje od 2024. – 2026. U ovoj metodologiji naveden je postupak izrade analiza unutarnjeg i vanjskog okruženja i analize dionika, način usvajanja glavnih strategijskih ciljeva i njihove razrade na niže podciljeve, te način praćenja i izvještavanja o stupnju ostvarenja ciljeva.
- Metodologija projekata – kojom je raspisan način i faze pojedinih projekata, način utvrđivanja odgovornosti i zaduženja, te način izvještavanja o provedbi pojedine faze projekta.

Radne upute se sastavljaju za sve operativne poslove koji se obavljaju unutar Direkcije. U njima je opisano kako funkcioniraju pojedini procesi, te koja se programska podrška koristi prilikom obavljanja tih procesa.

### **3.3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj narodnoj banci**

Za sustav upravljanja ljudskim potencijalima u HNB-u zadužena je Direkcija za upravljanje ljudskim resursima. Direkcija je zadužena za:

- privlačenje i selekciju kandidata za zapošljavanje

- praćenje kadrovskih promjena i koordinaciju planova ljudskih resursa
- uspostavljanje sustava za praćenje radne učinkovitosti
- nagrađivanje i motiviranje zaposlenika
- stručno usavršavanje i razvoj karijera zaposlenika
- predlaganje i provođenje promjena unutarnjeg organizacijskog oblika
- izmjene Pravilnika o radu i opisa radnih mjesta
- uvođenje novozaposlenih u posao i sustava mentoriranja

U obavljanju navedenih poslova pomažu određeni instrumenti kontrolinga navedeni u nastavku:

**Sustav ocjenjivanja** - koristi se za praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje zaposlenika. Ocjenjivanje provode rukovoditelji na godišnjem razgovoru sa svojim zaposlenicima. Na godišnjem razgovoru rukovoditelji s radnikom prolaze kroz njegove ciljeve i komentiraju izvršenost ciljeva za proteklu godinu, te postavljaju nove ciljeve za narednu godinu. Prilikom ocjenjivanja u obzir se uzima više kriterija na temelju kojih se formira konačna ocjena.

**Program pripravništva i sustav mentoriranja** - igraju ključnu ulogu u razvoju zaposlenika, posebno onih koji su na početku svoje karijere. Pripravnički program u HNB-u traje godinu dana. Osnovni ciljevi programa uključuju razvoj praktičnih vještina, integraciju u radni tim te stjecanje šireg uvida u poslovanje HNB-a. Program uključuje i obuku, redovno praćenje napretka, evaluaciju performansi i pružanje povratnih informacija. Nakon isteka pripravničkog roka donosi se odluka o zapošljavanju radnika ukoliko je njegova ocjena bila zadovoljavajuća.

**Testiranja** – proces selekcije kandidata za zapošljavanje uključuje različite vrste testiranja. Kandidati se podvrgavaju provjeri specifičnih stručnih znanja relevantnih za traženu poziciju, testiranju engleskog jezika, te raznim psihološkim testiranjima. Nakon testiranja, organiziraju se stručni razgovori s kandidatima kako bi se dodatno procijenile njihove sposobnosti i kompatibilnost s poslovnim okruženjem. Na temelju rezultata testova i intervjua donosi se konačna odluka o izboru najboljeg kandidata.

Sveukupno gledajući, kontroling u HNB-u pokazuje visoku razinu kompleksnosti i razvijenosti s obzirom na prikazane sustave i instrumente koji se koriste. Ponajviše su razvijeni sustavi vrednota i planiranja, što i ne čudi budući da je za neprofitne organizacije kao što je HNB od vitalnog značaja uspostaviti strateške i operativne ciljeve koji će biti mjerljivi kako bi se

osigurala što veća efikasnost uporabe resursa u ostvarivanju temeljnih ciljeva očuvanja stabilnosti cijena i financijske stabilnosti.

S obzirom na raznolikost poslova koje obavlja kontroling u HNB-u možda trenutno najveće ograničenje kontrolinga je broj radnika zaposlenih u kontrolingu. U planovima za budućnost svakako je iskazana potreba za zapošljavanjem dodatnog broja radnika u kontrolingu. Osim zapošljavanja novih radnika jedan od ključnih segmenata za potencijalni razvoj je sustav informiranja i izvještavanja koji se planira unaprijediti uvođenjem novih BI alata koji će, između ostaloga, pružiti pomoć u vizualizaciji pojedinih analiza napravljenih za potrebe odlučivanja.

## **4. ANALIZA KONTROLINGA U HRVATSKOJ AGENCIJI ZA NADZOR FINANCIJSKIH USLUGA**

U ovom poglavlju prikazani su poslovi i zadaci Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga na financijskom tržištu. Navedeni su poslovi koje obavlja kontroling Hanfe i objašnjeni su instrumenti koji se pri tome koriste. Kao i u prethodnom poglavlju, i ovdje su prikazani sustavi kontrolinga zajedno sa instrumentima koji se koriste u svakom od sustava kontrolinga Hanfe.

### **4.1. Uloga Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga na financijskom tržištu**

Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (Hanfa) nadzorno je tijelo u čiji djelokrug nadležnosti spada nadzor financijskih tržišta, financijskih usluga te pravnih i fizičkih osoba koje te usluge pružaju. Osnovana je 2005. godine objedinjavanjem triju već postojećih nadzornih institucija: Komisije za vrijednosne papire, Agencije za nadzor mirovinskih fondova i osiguranja te Direkcije za nadzor društava za osiguranje. Ovaj korak je rezultirao stvaranjem jedinstvene agencije koja obuhvaća područja nadzora vrijednosnih papira, mirovinskih fondova i osiguranja (Hanfa, b.d.2).

Hanfa je samostalna pravna osoba s javnim ovlastima koja djeluje u skladu s propisima Zakona o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga i drugih zakona koji određuju njezinu nadležnost, a odgovorna je Hrvatskom saboru. Hanfa na financijskom tržištu provodi nadzor nad poslovanjem burzi i uređenih javnih tržišta, investicijskih društava i izdavatelja vrijednosnih papira, brokera i investicijskih savjetnika, vezanih zastupnika, središnjeg klirinškog depozitarnog društva, društava za osiguranje i reosiguranje, zastupnika i posrednika u osiguranju i reosiguranju, društava za upravljanje investicijskim i mirovinskim fondovima, mirovinskih osiguravajućih društava, investicijskih i mirovinskih fondova, Središnjeg registra osiguranika, Fonda hrvatskih branitelja iz Domovinskog rata i članova njihovih obitelji i pravnih osoba koje se bave poslovima leasinga i faktoringa osim ako ih banke obavljaju unutar svoje registrirane djelatnosti (Hanfa, b.d.2).

Prema članku 15. Zakona o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga Hanfa je ovlaštena:

- donositi provedbene propise na temelju Zakona o Hanfi i zakona koji uređuju tržište kapitala, investicijske i druge fondove, preuzimanje dioničkih društava, mirovinska

osiguravajuća društva, leasing društva, osiguranje i reosiguranje te financijske usluge, kao i drugih zakona kada smo za to tim zakonima ovlašteni

- obavljati nadzor spomenutih subjekata nadzora te pravnih osoba koje se bave poslovima faktoringa osim ako ih banke obavljaju unutar svojih registrirane djelatnosti te nalagati mjere za uklanjanje utvrđenih nezakonitosti i nepravilnosti
- izdavati i oduzimati dozvole, odobrenja, licence i suglasnosti na temelju nadležnih propisa
- poticati, organizirati i nadgledati mjere za učinkovito funkcioniranje financijskih tržišta
- voditi knjige, evidencije i registre u skladu sa Zakonom o Hanfi i drugim propisima
- predlagati inicijative za donošenje zakona i drugih propisa te informirati javnost o načelima po kojima djeluju financijska tržišta
- donositi podzakonske akte radi propisivanja uvjeta, načina i postupaka za jedinstveno obavljanje nadzora unutar svojeg djelokruga i nadležnosti te poduzimati druge mjere i obavljati druge poslove u skladu sa zakonskim ovlaštenjima
- izvješćivati ostala nadzorna, upravna i pravosudna tijela o svim pitanjima koja se neposredno ili posredno tiču njihove nadležnosti i djelokruga, povodom postupaka koji se vode pred tim tijelima, a u vezi su s postupcima iz djelokruga i nadležnosti Hanfe
- davati mišljenja o provedbi Zakona o Hanfi i posebnih spomenutih propisa na zahtjev stranaka u postupku ili osoba koje dokažu svoj pravni interes.

U svom redovitom poslovanju Hanfa provodi neposredne i posredne nadzore nad više od 1000 subjekata nadzora. Pri tome se fokusira na evaluaciju njihovog poslovanja u skladu s važećim zakonima, relevantnim propisima, internim aktima te strukturnim pravilima. Hanfin nadzor usmjeren je prema osiguranju pridržavanja propisa i standarda u cilju održavanja integriteta i usklađenosti s financijskim normama. Hanfa provodi makrobonitetni i mikrobonitetni nadzor (Hanfa, b.d.3).

**Makrobonitetni nadzor** – Hanfa redovito provodi analize otpornosti sektora financijskih usluga na makroekonomske stres scenarije kako bi procijenila moguće posljedice potencijalnih šokova na financijski sustav. Kroz simulacije stres uvjeta u makroekonomskom okružju i na financijskim tržištima, Hanfa ispituje sposobnost sektora financijskih usluga da apsorbira potencijalne izazove. Ovo testiranje otpornosti na stres igra ključnu ulogu u makrobonitetnom nadzoru, omogućujući regulatoru da identificira i ojača ranjive segmente sustava kako bi se spriječile ili ublažile posljedice eventualnih sistemskih rizika. Dok je metodologija za

određivanje sistemski važnih institucija detaljno regulirana kod kreditnih institucija, za sektor financijskih usluga ne postoji sličan zakonski okvir. Međutim, Hanfa, prateći međunarodne smjernice, nastoji stalno razvijati nove makrobonitetne alate za identifikaciju i upravljanje sistemskim rizicima. To uključuje izradu metodologije za procjenu institucija koje mogu imati značajan utjecaj na stabilnost u sektoru financijskih usluga (Hanfa, 2022.).

**Mikrobonitetni nadzor** - Hanfa provodi svoje nadzorne aktivnosti na dva osnovna načina - neposredno, posjetom prostorijama društava, te posredno, prikupljanjem dokumentacije, zahtjeva za očitovanjem i analizom izvještaja koje subjekti nadzora dostavljaju agenciji. Nadzor može biti planiran kao dio redovnog godišnjeg ili višegodišnjeg plana, ili izvanredan, pokrenut u slučaju sumnje u nepravilnosti koje bi mogle utjecati na rizike poslovanja društva ili ugroziti zaštitu potrošača. Dodatno, Hanfa može primjenjivati tajne nadzore, poput tzv. mystery shoppinga, gdje ovlaštene osobe Hanfe, predstavljajući se kao kupci financijskih usluga, provjeravaju poslovne procese unutar društava. Cilj svih nadzornih aktivnosti Hanfe je zaštita interesa korisnika financijskih usluga te očuvanje stabilnosti financijskog tržišta. Područje nadzora može obuhvatiti cjelokupno poslovanje ili samo određeni segment subjekta nadzora. Nadzor može biti fokusiran na bonitetne aspekte, kao što su solventnost, likvidnost ili financijska stabilnost, ili na postupanje subjekta nadzora, uključujući usklađenost s relevantnim zakonima i propisima te odnos prema potrošačima. U situacijama kada se nepravilnosti i nezakonitosti utvrđene tijekom nadzora ne riješe, Hanfa ima zakonska ovlaštenja da pokrene dodatne pravne postupke unutar njenih nadležnosti. Hanfa ističe ključni fokus svojih nadzornih aktivnosti na upravljanju rizicima u poslovanju subjekata nadzora, smatrajući ih ključnima za očuvanje stabilnosti poslovanja, zaštite interesa potrošača te dugoročno, održavanje stabilnosti cjelokupnog financijskog sustava (Hanfa, b.d.3).

Hanfa nije samo nadzorno tijelo, već također ima ključnu ulogu kao regulatorno tijelo na financijskom nebankarskom tržištu. Osim što obavlja nadzorne aktivnosti, Hanfa igra značajnu ulogu u izradi podzakonskih i provedbenih akata u području svoje nadležnosti. To uključuje predlaganje inicijativa i promjena zakona te drugih propisa relevantnih za njezino djelovanje.

Stručnjaci iz Hanfe aktivno sudjeluju u radnim skupinama koje su zadužene za izradu zakona na području financija, radeći u suradnji s nadležnim ministarstvima. Kroz svoje stručno sudjelovanje, oni predlažu zakonska rješenja usklađena s temeljnim načelima Hanfinog djelovanja - promicanje stabilnosti financijskog sustava i osiguranje zakonitosti poslovanja subjekata pod njezinim nadzorom. Hanfa, osim toga, ima ovlasti za poticanje, organiziranje i



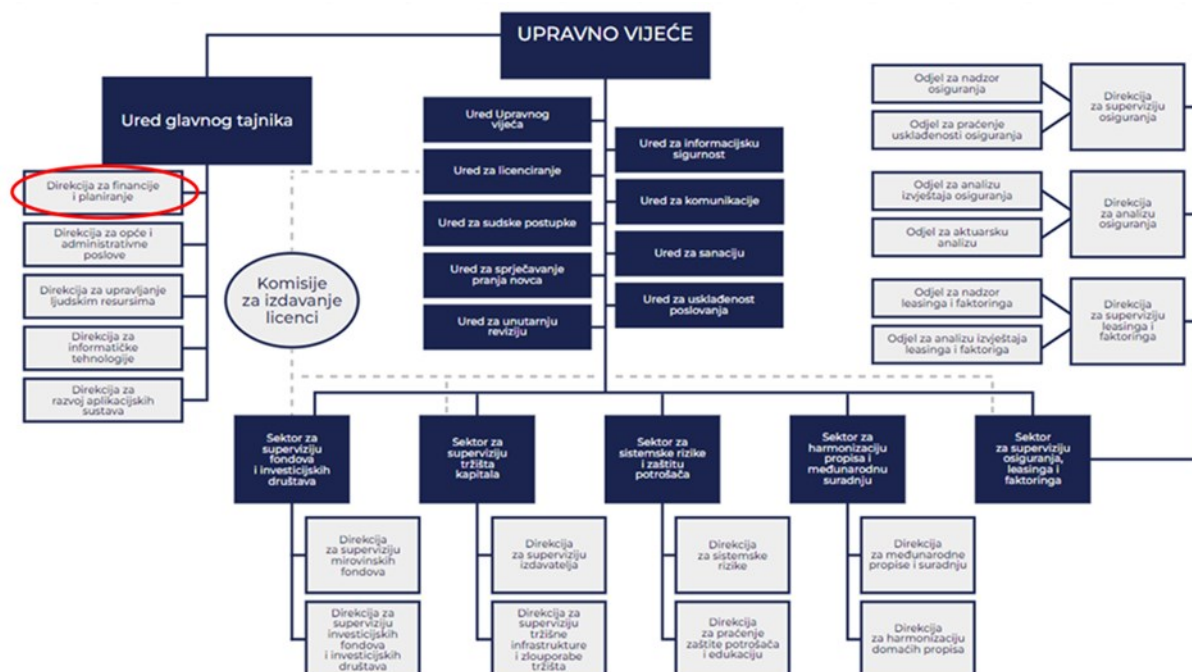
nadgledanje mjera koje osiguravaju učinkovito funkcioniranje financijskih tržišta. Također je odgovorna za informiranje javnosti i izdavanje pravnih mišljenja o provedbi zakona koji reguliraju nebankarske financijske usluge. Na temelju svojih zakonskih ovlasti i u skladu s relevantnom EU regulativom, Hanfa postavlja pravila poslovanja za sudionike na financijskom tržištu putem podzakonskih akata te donosi mjere za učinkovito funkcioniranje financijskih tržišta, pružajući tako smjernice i standardizaciju u financijskom sektoru. Hanfa također izdaje mišljenja o provedbi zakona kako bi osigurala dosljednu primjenu propisa u praksi (Hanfa, b.d.3).

#### **4.2. Poslovi i zadaci kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Prije nego što se krene govoriti o poslovima i zadacima kontrolinga potrebno je prikazati organizacijsku strukturu Hanfe kako bi se dobio uvid gdje je pozicioniran kontroling u Hanfi. Naime Hanfa nema zaseban odjel kontrolinga već se poslovi i zadaci kontrolinga obavljaju unutar Direkcije za financije i planiranje. Direkcija za financije i planiranje smještena je unutar Ureda glavnog tajnika koji se nalazi neposredno ispod Upravnog vijeća.

Na slici 10. prikazana je organizacijska struktura Hanfe, a crvenom bojom označena je Direkcija za financije i planiranje unutar koje se obavljaju poslovi kontrolinga.

Slika 10. Organizacijska struktura Hanfe



Izvor: Hanfa (b.d.2), O nama, preuzeto 13. siječnja 2024. s <https://www.hanfa.hr/o-nama/>

U Direkciji za financije i planiranje trenutno radi petero ljudi i to na pozicijama:

- Voditelj Direkcije – 1 osoba
- Viši savjetnik – 1 osoba
- Savjetnik – 1 osoba
- Referent – 2 osobe

Sistematizacijom radnih mjesta u Direkciji za financije i planiranje propisana su još 2 radna mjesta: Glavni savjetnik i Stručni suradnik, koji zajedno s Voditeljem, Višim savjetnikom i Savjetnikom obavljaju sljedeće poslove i zadatke kontrolinga:

- koordinacija izrade strateškog plana i operativnih planova Hanfe (uključujući godišnji program rada) i osiguravanje njihove usklađenosti s financijskim planom
- izrada prijedloga financijskog plana Hanfe, praćenje izvršenja i po potrebi predlaganje izmjena financijskog plana
- izrada plana priljeva i odljeva novčanih sredstava
- izrada tehničkih uputa za provedbu pravilnika o naknadama te izrada internih procedura
- financijsko i upravljačko izvještavanje, uključujući izvještavanje o izvršenju usvojenih planova i programa rada

- izrada prijedloga politika i metodologija te mjera i preporuka iz područja kontrolinga
- praćenje rizika iz djelokruga Direkcije i postupanje sukladno procjeni rizika
- primjena metoda i provođenje aktivnosti iz područja sustava unutarnjih kontrola u Direkciji u svrhu osiguravanja pravilnog, etičnog, ekonomičnog i učinkovitog upravljanja sredstvima Hanfe
- kontinuirana edukacija na područjima računovodstva, financija i kontrolinga, praćenje domaće i inozemne regulative i najbolje prakse iz područja djelokruga Direkcije te usklađivanje poslovanja s istima
- predlaganje načina i provođenje unaprjeđenja poslovanja Direkcije, kao i poslovnih procesa Hanfe u kojima Direkcija sudjeluje
- priprema, kontrola i administracija materijala za kolegije i sjednice Upravnog vijeća
- provođenje odluka, zaključaka, naloga i uputa Upravnog vijeća i Glavnog tajnika te obavljanje drugih poslova iz djelokruga Direkcije.

Svi ovi poslovi i zadaci kontrolinga mogu se, kao i u HNB-u, podijeliti na 6 osnovnih područja – sustava kao što je prikazano na slici 11.:

**Slika 11. Sustavi kontrolinga u Hanfi**

<b>Sustav vrednota</b>	• utvrđuje razlog postojanja poduzeća
<b>Sustav planiranja</b>	• utvrđuje i sistematizira ciljeve
<b>Sustav kontrole</b>	• prati ostvarenja i odstupanja od zadanih ciljeva
<b>Sustav informiranja</b>	• priprema izvještaja za donošenje odluka
<b>Sustav organiziranja</b>	• koordinira, organizira i dodjeljuje zadatke nositeljima odgovornosti
<b>Sustav upravljanja ljudskim potencijalima</b>	• zapošljava, motivira, educira i nagrađuje zaposlenike

Izvor: izrada autora prema: Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha 3. dopunjeno izdanje*, Zagreb: Školska knjiga

Svaki od navedenih sustava kontrolinga koristi se operativnim i strategijskim instrumentima kako bi ispunio svoju svrhu o čemu je pisano u nastavku rada.

### 4.3. Instrumenti kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga

U ovom dijelu rada prikazan je svaki sustav kontrolinga Hanfe kao zasebno potpoglavlje. O svakom sustavu predstavljena je njegova uloga i navedeni su instrumenti koji se koriste kako bi se ostvarili zadaci svakog od navedenih sustava kontrolinga.

#### 4.3.1 Sustav vrednota u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga

Kao i u HNB-u sustav vrednota Hanfe temelji se na misiji, viziji i ciljevima. Kontroling je i u Hanfi zadužen za pružanje stručne pomoći pri definiranju misije, vizije i ciljeva.

Strategijski instrumenti kontrolinga su misija i vizija poduzeća.

**Misija** Hanfe je: *„Osigurati pogodno okruženje za stabilan financijski sustav te graditi povjerenje među sudionicima financijskog tržišta. Svoju javnu ulogu ostvarujemo dosljednom i transparentnom regulacijom i nadzorom poslovanja pružatelja financijskih usluga u skladu s najboljim praksama i međunarodnim regulatornim standardima. Ujedno potičemo jačanje svijesti o koristima i rizicima koji su povezani s različitim vrstama financijskih usluga vodeći računa o zaštiti interesa korisnika financijskih usluga.“* (Hanfa, b.d.2)

Manthey (2023.) navodi kako su promjene neizbježne, i prilagodbe poslovnih planova, ciljeva i pristupa često su nužne. No, vizija mora ostati u jasnom fokusu kako bi se izbjegla kaotičnost u današnjem vremenu neizvjesnosti. Vođenje stilom „ići niz vjetar“ rijetko potiče povjerenje i samopouzdanje, pogotovo u nesigurnim ekonomskim vremenima. **Vizija** Hanfe glasi: *„Suvremenom regulacijom i proaktivnim nadzorom podržavati održivi razvoj financijskog sustava doprinoseći pritom gospodarskom razvoju Republike Hrvatske i zaštiti korisnika financijskih usluga“.* (Hanfa, b.d.2)

Kao operativni instrumenti koriste se ciljevi, pa tako kao svoja dva temeljna cilj Hanfa navodi:

- promicanje i očuvanje stabilnosti financijskog sustava
- nadzor zakonitosti poslovanja subjekata nadzora.

Pri tome u ostvarivanju svojih ciljeva Hanfa se vodi načelima transparentnosti, izgradnje povjerenja među sudionicima financijskih tržišta i izvješćivanja potrošača, a kao temeljne vrijednosti navode se:

- neovisno, nepristrano i dosljedno postupanje
- visoki profesionalni standardi
- odgovornost
- timski rad, suradnja i kultura partnerstva
- proaktivnost i prilagodljivost
- usmjerenost rezultatu uz optimalno korištenje resursa (Hanfa, b.d.2).

Zadaća kontrolinga je potaknuti vodstvo da aktivno oblikuje, revidira i, po potrebi, prilagodi misiju, viziju i ciljeve poduzeća. Drugim riječima, dok vodstvo i menadžment kreiraju sustav vrednota, kontroling igra ključnu ulogu u poticanju i pružanju stručne podrške u tom procesu.

#### **4.3.2. Sustav planiranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Sustav planiranja u Hanfi može se podijeliti na strateško i operativno planiranje. Strateško planiranje odnosi se na strateški plan i obuhvaća razdoblje od 3 godina, dok operativno planiranje obuhvaća više operativnih planova koji se odnose na razdoblje od 1 kalendarske godine.

##### **4.3.2.1. Strateško planiranje u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Strateški plan Hanfe odnosi se na razdoblje od tri godine. U strateškom planu definiraju se vizija, misija i strateški ciljevi, zajedno sa pokazateljima rezultata i učinaka. Strateški ciljevi definirani su kao opći i posebni.

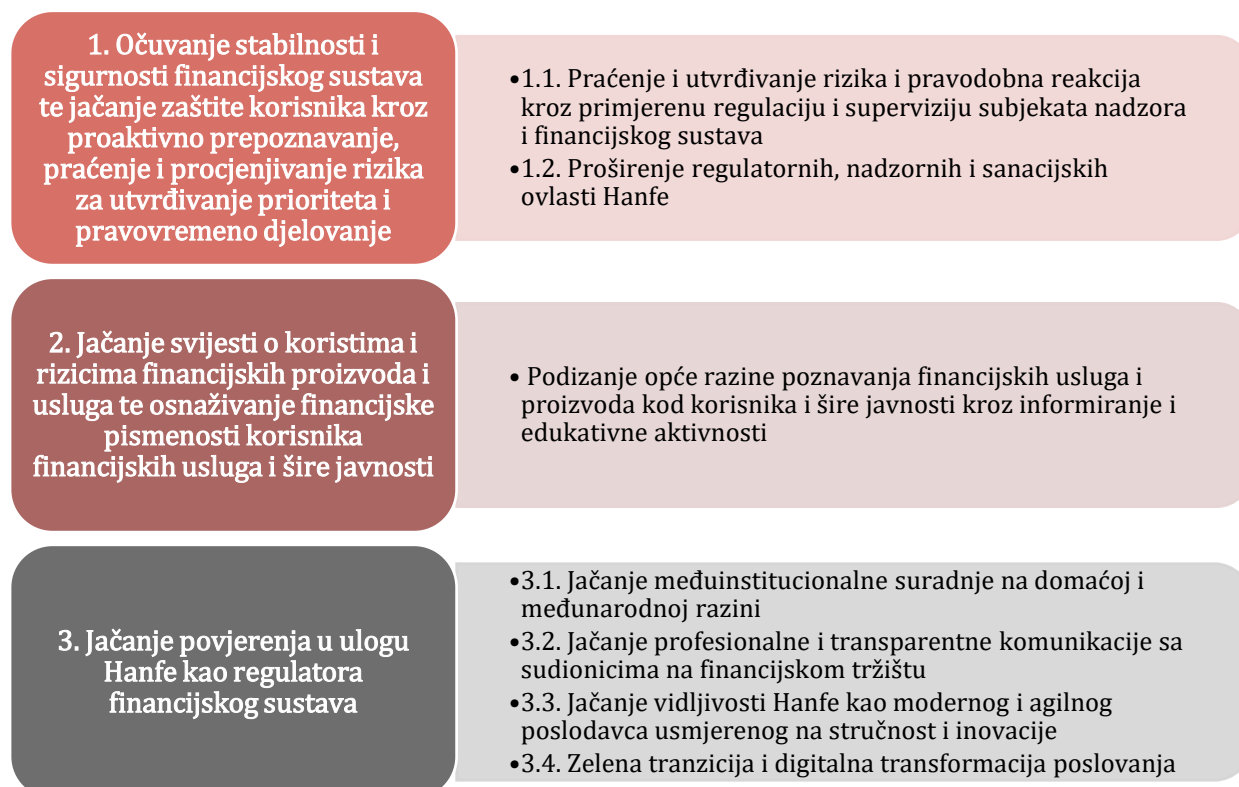
Opći ciljevi u Hanfinom trogodišnjem strateškom planu su deklarativne izjave koje jasno utvrđuju željene rezultate koje Hanfa namjerava postići u navedenom razdoblju. Ti ciljevi postavljaju smjer djelovanja i usmjeravaju napore prema ostvarivanju vizije i misije Hanfe. Oni su usredotočeni na postizanje željenih učinaka kod različitih ciljnih skupina, uključujući opću javnost, subjekte nadzora, korisnike, javnu upravu, zaposlenike te poslovne partnere,

stvarajući time jasan okvir za postizanje organizacijskih ciljeva i željenog utjecaja na relevantne dionike.

Posebni ciljevi predstavljaju konkretne rezultate i učinke koji su očekivani kao rezultat implementacije specifičnih mjera. Ovi ciljevi su detaljniji od općih ciljeva, ali obuhvaćaju jednako vremensko razdoblje. Usredotočeni su na određene aspekte poslovanja i potrebne promjene za postizanje širih organizacijskih ciljeva. Uvijek se odnose na poslove u nadležnosti Hanfe, procese nužne za izvršenje tih poslova te kapacitete resursa. Za svaki od posebnih ciljeva, definira se najmanje jedan mjerljivi pokazatelj učinka, pružajući sustavan način praćenja napretka i ostvarenja postavljenih ciljeva. Osim toga, postavlja se više pokazatelja rezultata kako bi se pružila sveobuhvatna slika postignuća i doprinosa ostvarenju šireg strateškog plana.

Na slici 12. prikazan je strateški plan Hanfe za razdoblje od 2023. – 2025. na kojem su s lijeve strane tri opća cilja, a s desne strane posebni ciljevi za isto trogodišnje razdoblje.

### Slika 12. Strateški plan Hanfe za razdoblje od 2023. – 2025.



Izvor: izrada autora prema: Hrvatska agencija za nadzor finansijskih usluga (b.d.4), *Strateški plan za razdoblje 2023.-2025.*, dostupno na <https://www.hanfa.hr/media/sakbw4dl/strate%C5%A1ki-plan-hanfe-za-razdoblje-2023-2025.pdf>

Strateški plan za naredno trogodišnje razdoblje izrađuje se u posljednjoj godini provedbe važećeg strateškog plana prema sljedećim koracima:

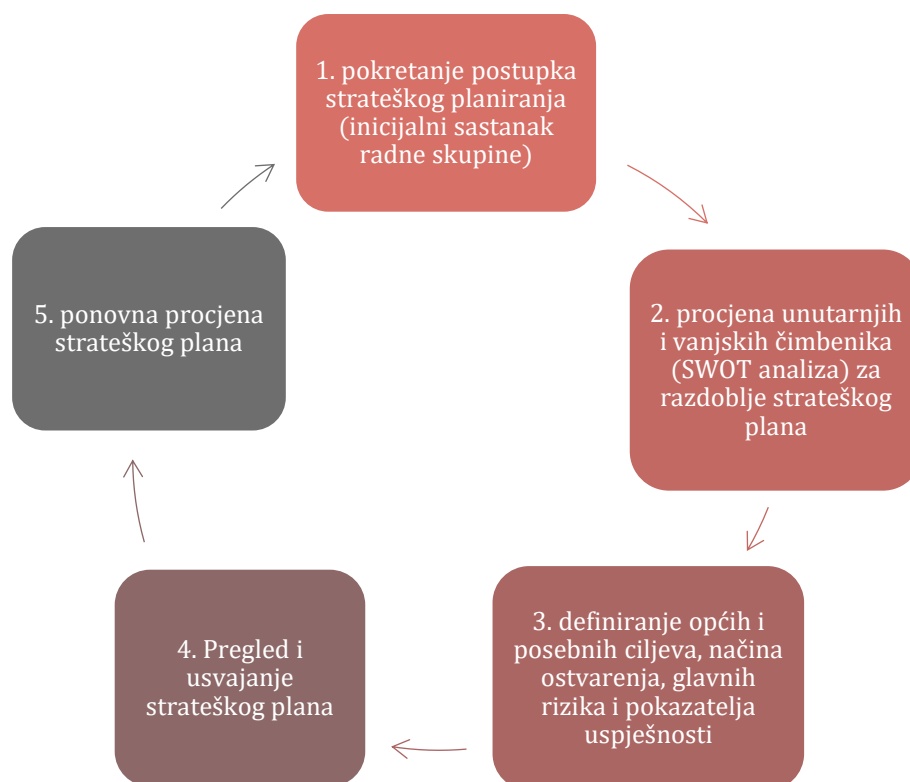
- travanj: pokretanje postupka strateškog planiranja (inicijalni sastanak radne skupine)
- svibanj – srpanj: provedba analiza po organizacijskim jedinicama (sektorima i uredima) i to:
  - analiza okruženja – analiza trendova, poslovne okoline, dionika
  - analiza organizacije – radni procesi, raspodjela resursa, poslovni alati, organizacijska kultura .

Analize služe za utvrđivanje općih i posebnih ciljeva, a izvode se putem „brainstorming-a“ na radionicama unutar sektora. Na radionicama sudjeluju direktori, voditelji i ključni stručni radnici.

- kolovoz – rujan: rukovoditelji zajedno s Glavnim tajnikom i odgovornim radnicima direkcija unutar Ureda Glavnog tajnika na zajedničkim radionicama izrađuju SWOT analizu na nivou Hanfe. Cilj radionica je, temeljem provedenih organizacijskih analiza, utvrditi trendove, rizike, snage i slabosti koje su od utjecaja na cijelu organizaciju. Temeljem provedenih analiza utvrđuju se strateški ciljevi Hanfe (opći i posebni) te pokazatelji učinka i rezultata s ciljanim vrijednostima.
- prva polovica listopada: usuglašavanje ciljeva te usvajanje strateškog plana od strane Upravnog vijeća

Tako se sama procedura izrade strateškog plana može se podijeliti u 5 faza kao što je prikazano na slici 13:

Slika 13. Faze izrade strateškog plana u Hanfi



Izvor: izrada autora

Strategijski instrumenti koji se koriste u Hanfi prilikom strateškog planiranja su:

1. analiza okruženja
2. analiza organizacije
3. SWOT analiza

**Ad. 1. Analiza okruženja** – fokusira se na dva glavna područja, a to su: trendovi na tržištu i dionici (subjekti nadzora, korisnici financijskih usluga, šira javnost, druga tijela). Analiza se provodi na način da zaposlenici Direkcije za financije i planiranje koji su zaduženi za strateško planiranje sastave pitanja za pojedino područje koja se, u obliku tablica, šalju direktorima i voditeljima organizacijskih jedinica. Direktori i voditelji zatim raspisuju analizu svaki za svoje područje ovlasti. Zatim se organiziraju radionice na kojima se raspravlja o provedenim analizama i prema potrebi postavljaju se dodatna potpitanja za raspravu.

Primjer analize okruženja prikazan je u tablici 4.:



**Tablica 4. Analiza okruženja Hanfe**

Područje	Pitanja za analizu
<p><b>Trendovi na tržištu</b></p>	<p>Koji su trendovi na financijskom tržištu?            Kako navedeni trendovi utječu na poslovanje Hanfe/vaše organizacijske jedinice? Koje prilike/prijetnje proizlaze iz njih?            Koji se trendovi očekuju u budućnosti?            Kako prilagoditi organizaciju i procese trendovima?            Postoje li na tržištu novi financijski proizvodi i usluge?            Koji su trendovi vezani uz digitalizaciju? Mogu li se primijeniti u vašem poslovanju?            Koji su trendovi vezani uz zeleno poslovanje? Mogu li se primijeniti u vašoj organizacijskoj jedinici?            Što rade drugi regulatori, a što bi bilo primjenjivo u Hanfi/vašoj organizacijskoj jedinici?</p>
<p><b>Vanjski dionici (subjekti nadzora, korisnici financijskih usluga, šira javnost, druga tijela)</b></p>	<p>Kakva je opća razina poznavanja financijskih proizvoda i usluga? Može li se poboljšati?            Jesu li identificirane potrebe korisnika financijskih usluga?            Koje institucije provode edukaciju i rade na jačanju financijske pismenosti korisnika i šire javnosti? Može li se ostvariti suradnja s tim institucijama?            Postoji li sustav za identifikaciju rizika na području zaštite korisnika?            Koje se aktivnosti provode za zaštitu korisnika?            Na koji se način razmjenjuju informacije s dionicima? Ima li prostora za poboljšanje?            Kakva je komunikacija s javnošću?            Kako javnost percipira Hanfu? Ima li povjerenja u Hanfu kao regulatora i kako dodatno ojačati povjerenje javnosti?            Kakva je komunikacija sa subjektima nadzora? Postoji li redovita razmjena informacija?            Jesu li subjekti nadzora upoznati sa svojim obvezama? Na koji ih se način može upoznati s istima?            Kakva je suradnja s domaćim i međunarodnim institucijama i tijelima?            Može li se unaprijediti?</p>

Izvor: izrada autora

**Ad. 2. Analiza organizacije** – fokus ove analize je na 3 područja: procesi, organizacija i upravljanje ljudskim potencijalima, interna komunikacija i suradnja. Samo proces analize jednak je kao i kod analize okruženja.

U tablici 5. prikazana je analiza organizacije:

**Tablica 5. Analiza organizacije Hanfe**

Područje	Pitanja za analizu
Procesi	<p>Koji procesi dobro funkcioniraju? Zašto (čime se to može obrazložiti)?</p> <p>Koji se procesi trebaju unaprijediti? Koji su razlozi za njihovo slabije funkcioniranje? Na koji način se mogu unaprijediti?</p> <p>Jesu li procesi digitalizirani i u kojoj mjeri?</p> <p>Mogu li se procesi dodatno digitalizirati? Na koji način?</p> <p>Treba li u procese uključiti druge organizacijske jedinice?</p> <p>Ovise li procesi o vanjskim dionicima? Je li potrebno ostvariti/unaprijediti suradnju?</p> <p>Mogu li se procesi unaprijediti na način da pridonose održivosti/zelenom poslovanju?</p>
Organizacija i upravljanje ljudskim potencijalima	<p>Koje su prednosti Hanfe u odnosu na ostale institucije?</p> <p>Kakva je organizacijska kultura?</p> <p>Koje su snage i prednosti vaše organizacijske jedinice? Postoji li prostora za poboljšanje?</p> <p>Koje su temeljne vrijednosti vaše organizacijske jedinice?</p> <p>Što napraviti da se zadrže kvalitetni zaposlenici?</p> <p>Koje su ključne kompetencije zaposlenika?</p> <p>Koje bi kompetencije trebalo razviti za unaprjeđenje procesa i/ili ostvarenja ciljeva? Na koji način se to može postići?</p> <p>Jesu li zaposlenici motivirani?</p> <p>Postoji li sustav internog prijenosa znanja (unutar organizacijske jedinice, ali i unutar Hanfe)?</p> <p>Postoji li sustav interne komunikacije?</p> <p>Kako bi se interna komunikacija mogla unaprijediti?</p>
Interna komunikacija i suradnja	<p>Koliko često surađujete s drugim organizacijskim jedinicama? Kakva je suradnja? Postoji li potreba za unaprjeđenjem? Ako da, na koji bi se način to moglo ostvariti?</p> <p>Jesu li zaposlenici dovoljno informirani za obavljanje dodijeljenih zadataka i ostvarenje ciljeva?</p>

Izvor: izrada autora

**Ad. 3. SWOT analiza** – je zapravo krajnji produkt prethodne dvije analize. U njoj su objedinjene analize svih organizacijskih jedinica i ona predstavlja analizu na razini cijele organizacije. U SWOT analizi su utvrđeni svi trendovi, rizici, snage i slabosti koje su od utjecaja na cijelu organizaciju.

#### 4.3.2.2. Operativno planiranje u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga

Operativno planiranje u Hanfi obuhvaća definiranje operativnih ciljeva, izradu godišnjeg programa rada, plana nabave, financijskog plana, plana kadrovskih promjena i plana obrazovnih potreba. Svi navedeni planovi obuhvaćaju razdoblje od 1 kalendarske godine.

Operativno planiranje odvija se svake godine prema sljedećem rasporedu:

- druga polovica listopada: definiraju se operativni ciljevi pojedine organizacijske jedinice, uzimajući u obzir utvrđene posebne ciljeve iz Strateškog plana. Temeljem definiranih ciljeva određuju se konkretne aktivnosti i zadaci, rokovi za njihovo izvršenje, odgovornosti, ključni pokazatelji izvršenja i ciljane vrijednosti. U ovoj fazi određuju se potrebni financijski i ljudski resursi za provedbu ciljeva i planiraju se prihodi. Ukoliko definirani ciljevi, aktivnosti i zadaci to zahtijevaju, potrebno je predvidjeti nabavu robe, radova i/ili usluga.
- prva polovica studenog: objedinjavaju se planovi organizacijskih jedinica, te se izrađuje financijski plana na nivou Hanfe u kojem se sučeljavaju planirani prihodi i rashodi
- druga polovica studenog: u ovom razdoblju rade se izmjene pojedinačnih planova organizacijskih jedinica ukoliko se utvrdi da financijski okvir – planirani iznos prihoda nije dostatan za ostvarenje svih definiranih ciljeva i s njima povezanih rashoda. Ukoliko se dogodi ovaj slučaj Upravno vijeće donosi odluku o eventualnom odustajanju od ciljeva te preraspodjeli resursa.
- druga polovica studenog – početak prosinca: usvajanje planova nadzornih aktivnosti, plana normativnih aktivnosti te plana komunikacijskih aktivnosti
- prva polovica prosinca: finalizacija godišnjeg programa rada s popisom operativnih ciljeva, aktivnosti/zadataka za njihovu provedbu, potrebnim financijskim i ljudskim resursima, financijskog plana, plana nabave, plana kadrovskih promjena, te plana obrazovnih potreba.

Kao pomoć u Hanfinom operativnom planiranju primjenjuju se sljedeći instrumenti:

**Godišnji program rada** – u kojem se navode definirani operativni ciljevi i povezane aktivnosti, zadaci i projekti koji se namjeravaju provesti u godini za koju se program donosi.

Rukovoditelji organizacijskih jedinica u dogovoru s hijerarhijski nadređenim osobama konkretiziraju posebne ciljeve iz strateškog plana u operativne ciljeve. Svaka organizacijska jedinica ima odgovornost definiranja svojih konkretnih operativnih ciljeva. Ovaj proces uključuje definiranje aktivnosti koje će se poduzeti kako bi se postigli ti ciljevi, identificiranje ključnih pokazatelja izvršenja, postavljanje rokova i preciziranje odgovornosti unutar tima. Ovi operativni ciljevi služe kao temelj za određivanje individualnih odgovornosti svakog zaposlenika unutar tima.

Godišnji program rada mora biti usklađen s planovima nadzornih aktivnosti, planom normativnih aktivnosti te planom komunikacijskih aktivnosti. Izradu plana normativnih aktivnosti koordinira Sektor za harmonizaciju propisa i međunarodnu suradnju, plana komunikacijskih aktivnosti Ured za komunikaciju, dok sektori i uredi koji provode i/ili sudjeluju u nadzorima pripremaju pojedinačne planove nadzornih aktivnosti.

**Financijski plan** – temeljni je instrument operativnog planiranja. Financijski plan Hanfe sastoji se od plana prihoda i rashoda, plana zaduženja i otplata, te obrazloženja plana. Financijski plan priprema Direkcija za financije i planiranje temeljem inputa svih organizacijskih jedinica, a usvaja ga Upravno vijeće na prijedlog Glavnog tajnika, najkasnije do 31. prosinca tekuće godine za sljedeću godinu, sukladno Zakonu o financijskom poslovanju i računovodstvu neprofitnih organizacija. Financijski plan usvaja se na drugoj razini računskog plana (razina skupine tj. dvije znamenke konta), a za interne potrebe plan se razrađuje i na nižoj razini računskog plana po svakom pojedinačnom kontu radi lakšeg financijskog upravljanja.

- **Plan prihoda** – sastoji se od prihoda od licenciranja, prihoda od nadzora te ostalih prihoda. Za planiranje prihoda od licenciranja, svaki sektor samostalno unosi podatke u svoje tablice za planiranje. Planiranje se temelji na ključnim točkama i internim analizama koje organizacijske jedinice čuvaju u svojim internim evidencijama, a koje su dostupne po potrebi. U tom procesu planiranja prihoda, Ured za licenciranje također sudjeluje pružanjem relevantnih podataka sektorima kako bi se osigurala cjelovita perspektiva. Ovaj koordinirani pristup omogućava usklađivanje i optimalno planiranje prihoda od licenciranja. Kao pomoć pri planiranju ovih prihoda, Direkcija za financije i planiranje daje, u tablicama za planiranje, podatke o izvršenju prihoda u tekućoj i prethodnoj godini. Prihode od naknada za nadzor planiraju nadzorni sektori temeljem dostupnih i procijenjenih podataka o osnovicama za obračun naknade. Za planirane prihode navode se obrazloženja u posebnom radnom listu tablica za planiranje prihoda.

Ostali prihodi obuhvaćaju prihode od imovine, prihode od donacija, prihode ostvarene temeljem povrata putnih troškova za sudjelovanje radnika Hanfe na sastancima Vijeća EU, prihode ostvarene zbog sudjelovanja na međunarodnim projektima te ostale vrste prihoda. Sektor za harmonizaciju propisa i međunarodnu suradnju odgovoran je za planiranje sudjelovanja radnika na sastancima Vijeća EU. Predviđa se broj sastanaka kao i broj radnika koji će sudjelovati na istima te temeljem toga procjenjuje se iznos prihoda. Isti je sektor odgovoran i za planiranje prihoda od međunarodnih projekata i drugih događaja u sklopu kojih se očekuje ostvarenje prihoda. Ostale prihode samostalno planira Direkcija za financije i planiranje.

- **Plan rashoda** - svaka organizacijska jedinica planira rashode u tablicama za planiranje vodeći računa o ciljevima i aktivnostima predviđenima u Godišnjem programu rada. Za svaki cilj iz Godišnjeg programa rada procjenjuju se financijski resursi potrebni za njihovo ostvarenje. Direkcija za financije i planiranje u suradnji s Direkcijom za opće i administrativne poslove procjenjuje i troškove vezane uz redovno poslovanje Hanfe, pri čemu koriste podatke iz bilanci proteklih razdoblja te vrši procjenu troškova temeljem planiranih nabava, potpisanih ugovora i drugih dostupnih informacija.

Nakon što organizacijske jedinice iskažu svoje potrebe u tablicama za planiranje, Direkcija za financije i planiranje objedinjava podatke te sastavlja objedinjeni financijski plan. U slučaju da planirani rashodi premašuju planirane prihode, Direkcija za financije i planiranje kontaktira voditelje organizacijskih jedinica kako bi zajednički ponovno procijenili rashode. Ukoliko organizacijske jedinice svoje ciljeve mogu ostvariti uz nižu razinu rashoda, plan rashoda se revidira, a ukoliko ciljevi nisu ostvarivi uz manje rashode, ciljevi se ponovno procjenjuju te u dogovoru s Upravnim vijećem revidiraju.

**Plan iskazanih potreba** – ukoliko je za izvršenje definiranih operativnih ciljeva potrebno nabaviti usluge, robu ili radove, navedene se potrebe iskazuju u tablicama za iskaz potreba za planiranje nabava. Direkcija za opće i administrativne poslove u zajedničkoj suradnji s Direkcijom za financije i planiranje analizira potrebe izražene od strane organizacijskih jedinica. Na temelju ove analize, zajedno s Direkcijom za financije i planiranje, sastavlja se konačni tablični prikaz svih izraženih potreba unutar Hanfe, poznat kao Plan iskazanih potreba za nadolazeću godinu.

Na osnovnu objedinjenog tabličnog Plana iskazanih potreba Direkcija za opće i administrativne poslove izrađuje Plan nabave. **Plan nabave** se izrađuje sukladno zakonskim propisima koji reguliraju javnu nabavu. Plan nabave obuhvaća isključivo postupke:

- jednostavne nabave procijenjene vrijednosti od 2.650,00 eura bez PDV-a i više, a manje od 26.540,00 eura bez PDV-a za robe i usluge odnosno manje od 66.360,00 eura bez PDV-a za radove,
- javne nabave.

Plan nabave usvaja Upravno vijeće na prijedlog Glavnog tajnika najkasnije kada i financijski plan.

**Plan zapošljavanja i promjena u ljudskim resursima** - za planiranje zapošljavanja i drugih promjena u ljudskim resursima koriste se podaci prikupljeni iz pojedinačnih tablica organizacijskih jedinica. Rukovoditelji u tim tablicama unose prijedloge za nova zapošljavanja, uzimajući u obzir postojeće radno opterećenje zaposlenika i postavljene operativne ciljeve za narednu godinu. Također se bilježe prijedlozi za unaprjeđenja, interne premještaje, predviđene odlaske u mirovinu, korištenje neplaćenog dopusta, upućivanje na rad u inozemstvo i slične promjene u kadrovskoj strukturi. Ove informacije unose se bez obzira na to jesu li povezane s promjenama u troškovima rada ili ne. Za objedinjavanje iskazanih potreba nadležna je Direkcija za ljudske resurse. Podaci o planiranom broju radnika po organizacijskoj jedinici uključuju se u Godišnji program rada.

**Plana obrazovnih potreba** - svaka organizacijska jedinica planira obrazovne potrebe uzimajući u obzir definirane operativne ciljeve, povijesne podatke o prethodnim obrazovnim potrebama, te analizirajući kompetencije, kvalifikacije i radno iskustvo svojih zaposlenika, uzimajući u obzir i buduće zahtjeve radnih mjesta. Direkcija za upravljanje ljudskim resursima objedinjava prikupljene potrebe te priprema objedinjeni plan na nivou Hanfe.

Zadaća kontrolinga je da osigura koordinaciju svih navedenih planova i da svi planovi budu pripremljeni u za to predviđenim rokovima. Također kontroling izrađuje i priručnik za planiranje u kojem je jasno raspisana sva procedura i rokovi pojedinih faza planiranja.

### 4.3.3. Sustav kontrole u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga

Kao i sustav planiranja i sustav kontrole u Hanfi može se podijeliti po određenim fazama kao što je prikazano na 14.:

Slika 14. Faze procesa kontrole u Hanfi



Izvor: izrada autora

Postavljanje ciljanih vrijednosti obavlja se prilikom planiranja. Ciljane vrijednosti su vrijednosti kojima se teži i koje se nastoje ostvariti u zadanom vremenskom periodu.

Iskazivanje ostvarenih vrijednosti drugi je korak u procesu kontrole. U ovom koraku ispisuje se stvarno izvršenje plana te se utvrđuje jesu li ostvareni postavljeni ciljevi. Važno je da su ostvarene vrijednosti u jednakim mjerilima kao i ciljane vrijednosti kako bi ih se moglo međusobno uspoređivati.

Usporedbom planiranog i ostvarenog sučeljavaju se veličine iz plana i stvarnog izvršenja, te se prikazuje stupanj izvršenja plana. Odstupanja od plana iskazuju se u relativnom i apsolutnom iznosu.

Analizom odstupanja nastoje se utvrditi uzroci zbog kojih je došlo do odstupanja. Stoga je važno da se postupak planiranja što detaljnije razradi kako bi se lakše utvrdilo gdje je točno došlo do odstupanja. Nakon provedene analize provode se korektivne mjere kako bi se buduće ostvarene vrijednosti što više približile planskim veličinama.

U sustavu kontrole ima puno manje različitih instrumenata nego u sustavu planiranja. Glavni instrument kontrole u Hanfi je **analiza odstupanja**. Analiza odstupanja u Hanfi provodi se na mjesečnoj razini, a prema potrebi u određenim vremenskim periodima i češće. Svaka organizacijska jedinica u Hanfi ima usvojen svoji proračun koji je dužna pratiti i pridržavati ga se u što većoj mjeri. Direkcija za financije i planiranje na mjesečnoj osnovi izvještava voditelje organizacijskih jedinica o izvršenju njihovog proračuna. Pored izvršenja plana u izvještaju su prikazani i podaci o odstupanju od plana u apsolutnom i relativnom iznosu. Voditelji su dužni

upisati svoja obrazloženja odstupanja kako bi se utvrdilo zašto je do njih došlo, kao i hoće li ista utjecati na planirani rezultat. Moguća su dva scenarija:

1. Ušteda ili prekoračenje potrošnje – ima utjecaj na krajnji rezultat. Ukoliko dođe do prekoračenja plana na pojedinoj stavci voditelji moraju napisati od kuda će se nastali manjak podmiriti. U slučaju da je nastao nepredviđeni trošak koji nije moguće podmiriti s drugih stavaka iz plana potrebno je pisati zahtjev za izmjenu proračuna za što je potrebno odobrenje Upravnog vijeća. Ukoliko je nastala ušteda sredstava ona se evidentira kao ušteda, a plan organizacijske jedinice će se ažurirati u trenutku kada će se raditi rebalans proračuna.
2. Odgoda potrošnje – ne mijenja rezultat. Ukoliko se sredstva planirana na pojedinom kontu u izvještajnom periodu nisu potrošila moguće ih je odgoditi za kasniji period. Zadatak voditelja je napisati za koji mjesec se potrošnja odgađa.

U tablici 6. prikazan je primjer analize odstupanja koja se primjenjuje u Hanfi:

**Tablica 6. Primjer analize odstupanja u Hanfi**

Konto	Naziv konta	01-2023	Izvršenje	Odstupanje	% odstupanje	Obrazloženje

Izvor: izrada autora

U tablici su u stupcu *01-2023* upisane planirani iznosi po pojedinim kontima za 1. mjesec. U stupcu *Izvršenje* upisano je stvarno izvršenje za 1. mjesec. Apsolutno odstupanje upisano je u stupcu *Odstupanje*, a relativno u stupcu *% odstupanje*. Sama analiza odstupanja upisana je u stupcu *Obrazloženje*.

Zadaća kontrolinga je da izvještava voditelje organizacijskih jedinica o izvršenju njihovog proračuna te zajedno s njima provodi analizu odstupanja kako bi se poduzele potrebne korektivne mjere kojima će se osigurati da se stvarno izvršenje maksimalno približi planiranim vrijednostima.



#### 4.3.4. Sustav informiranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga

Najvažnije područje informacijskog sustava je računovodstvo. Kako je već ranije u radu rečeno dobro ustrojeno računovodstvo je pola kontrolerskog uspjeha. Za računovodstvo Hanfe, kao i za kontroling, zadužena je Direkcija za financije i planiranje. Općenito za kontroling je izuzetno važna dobra suradnja između računovodstva i kontrolinga, a u Hanfi, ta sinergija dodatno dobiva na značaju jer i računovodstvo i kontroling spadaju pod okrilje iste direkcije. Ova organizacijska struktura predstavlja izuzetnu prednost jer omogućuje neposrednu koordinaciju i međusobno usklađivanje aktivnosti između računovodstva i kontrolinga.

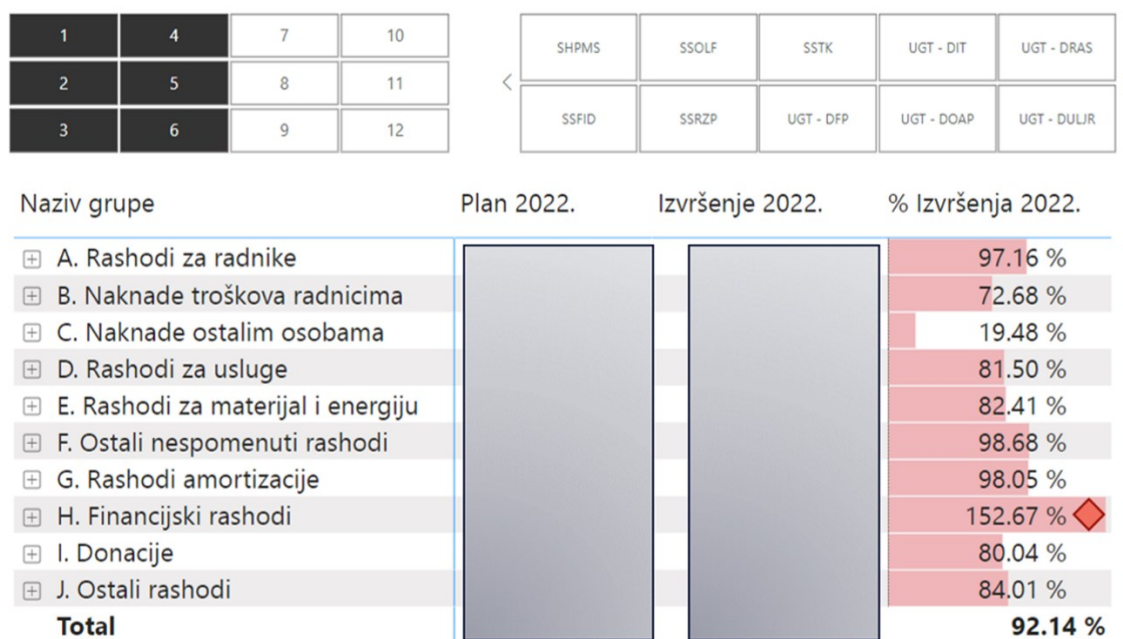
Važno je naglasiti da ova bliska povezanost unutar iste direkcije pruža idealne uvjete za razmjenu informacija, brzu analizu financijskih podataka te donošenje odluka utemeljenih na sveobuhvatnim i točnim informacijama. Ovakav integrirani pristup olakšava procese planiranja, praćenja proračuna i postizanja poslovnih ciljeva.

Što se tiče instrumenata informiranja u Hanfi među važnijima se ističu **sustavi ranog upozorenja**. Sustavi ranog upozorenja u Hanfi imaju zadaću identificirati i prepoznati potencijalne kritične točke koje bi mogle negativno utjecati na izvršenje plana, te dijagnosticirati uzroke potencijalnih opasnosti.

Sustav ranog upozorenja funkcionira na temelju analize proračuna. Uspoređuju se planske i realizirane veličine kroz različite vremenske periode i na temelju stvarne realizacije procjenjuje se rezultat do kraja godine. Sustavi ranog upozorenja prate se na mjesečnoj i kvartalnoj razini. Za dobro funkcioniranje sustava ranog upozorenja važno je imati dobar sustav izvještavanja koji odmah, na prvi pogled, signalizira kritične točke. Interni izvještaji u Hanfi izrađuju se uz pomoć MS Power BI alata za vizualizaciju podataka. Izvještaji izgledaju kao kontrolne ploče u kojima se crvenom bojom naglašavaju kritična područja koja bi, ukoliko se nastave istom dinamikom, mogla utjecati na prebačaj plana do kraja godine.

Na slici 15. prikazan je primjer izvještaja na kojem se vidi primjena sustava ranog upozorenja. U ovom primjeru prikazano je izvršenje i plan za prvih šest mjeseci, a crvenom ikonicom označena su područja koja bi mogla dovesti do prebačaja plana na kraju godine. Pomoću ovog izvještaja može se vrlo brzo identificirati na koje stavke iz financijskog plana treba dodatno kontrolirati i po potrebi poduzeti korektivne mjere kako na kraju godine ne bi došlo do prebačaja plana.

Slika 15. Primjer sustava ranog upozorenja u Hanfi



Izvor: izrada autora

Sustav ranog upozorenja ugrađen je i u Hanfin sustav upravljanja poslovnim procesima. Na primjer, ukoliko netko od radnika iz određene organizacijske jedinice želi ići na neki sastanak ili edukaciju, mora kroz sustav postaviti zahtjev. Ukoliko iznos traženog sastanka ili edukacije premašuje iznos plana te organizacijske jedinice, koji imaju za tu kategoriju troška, sustav će javiti upozorenje i zahtjev se neće moći postaviti bez odobrenja Upravnog vijeća.

Neizostavan instrument sustava informiranja su i različiti **pokazatelji**. Od standardnih financijskih pokazatelja u Hanfi se prate pokazatelji ekonomičnosti. Tu se prvenstveno prati ekonomičnost ukupnog poslovanja koja u odnos stavlja ukupne prihode u odnosu na ukupne rashode.

Osim financijskih pokazatelja, prati se i izvještava o različitim nefinancijskim pokazateljima koji su usmjereni na učinke aktivnosti navedene u godišnjem programu rada. Ovim pokazateljima prati se stupanj ostvarenja operativnih ciljeva. Za praćenje ovih pokazatelja zaduženi su rukovoditelji organizacijskih jedinica koji su i postavili operativne ciljeva. Informacije o izvršenju operativnih ciljeva dostavljaju se po završetku poslovne godine Direkciji za financije i planiranje koja sastavlja Izvještaj o izvršenju godišnjeg programa rada.

Izvještaji u Hanfi sastavljaju se za različite vrste potrebe, a s obzirom na korisnike izvještaja razlikuju se interni i eksterni izvještaji. Interni izvještaji namijenjeni su korisnicima unutar Hanfe, i to članovima Upravnog vijeća i rukovoditeljima organizacijskih jedinica. Interni

izvještaji instrument su informiranja koji se Upravno vijeće obavještava o cjelokupnom poslovanju Hanfe, dok se rukovoditelji obavještavaju o njihovim područjima odgovornosti. Učestalost internog izvještavanja razlikuje se od izvještaja do izvještaja. Neki izvještaji sastavljaju se na dnevnoj, tjednoj, mjesečnoj, kvartalnoj i godišnjoj razini. Kod internog izvještavanja važnu ulogu igra računovodstvo koje raspodjeljuje troškove i prihode prema područjima odgovornosti – organizacijskim jedinicama.

Eksternim izvještajima obavješćuju se vanjski dionici (subjekti nadzora, korisnici financijskih usluga, šira javnost, druga tijela) o poslovanju Hanfe. Najvažniji eksterni izvještaj je Godišnje izvješće u kojem se predstavlja Hanfa i njezino poslovanje u protekloj godini. Najvažniji cilj godišnjeg izvješća je uvjeriti vanjske dionike da Hanfa posluje upravo onako kako se to i očekuje od nje u skladu sa svojom misijom i vizijom.

#### **4.3.5. Sustav organiziranja u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Svrha sustava organiziranja u Hanfi predstavlja dodjelu zadataka nositeljima odgovornosti kako bi se što efikasnije obavljale aktivnosti koje su potrebne kako bi se ostvarili postavljeni ciljevi organizacije. Nakon što svaka organizacijska jedinica postavi svoje operativne ciljeve, određuju se aktivnosti koje je potrebno provesti u definiranom periodu. Za svaku aktivnost definiraju se zadužene osobe i dodjeljuju im se konkretni zadaci.

Najvažnije načelo sustava organiziranja je koordinacija aktivnosti i zadataka kako bi se poslovne aktivnosti obavljale što efikasnije. Koordinacijom se povezuju sve aktivnosti u jednu harmoniziranu cjelinu. Kako bi se sve aktivnosti uskladile koriste se određeni instrumenti organiziranja. U nastavku rada prikazani su instrumenti organiziranja koji se koriste u Hanfi.

**Organizacijski plan** – služi kako bi se cjelokupno poslovanje Hanfe podijelilo na određena područja odgovornosti. U organizacijskom plan definirane su sve organizacijske jedinice i njihova međusobna i hijerarhijska povezanost. Najniža organizacijska jedinica je Odjel, koji je smješten unutar nadređene Direkcije, a Direkcija je smještena ispod nadređenog Sektora. Posebno su organizirani uredi koji su smješteni i neposredno odgovaraju Upravnom vijeću Hanfe.

**Pravilnik o sistematizaciji radnih mjesta** – u njemu su navedeni svi poslovi i zadaci koji se obavljaju unutar pojedine organizacijske jedinice. Također formalno je opisano i svako radno mjesto sa svojim ovlastima i zadacima. Na taj način konfigurirana su radna mjesta i radnici na svakom radnom mjestu točno znaju što se od njih očekuje.

**Interni akti i pravilnici** – u njima su opisana druga pravila ponašanja i postupanja kojih se treba pridržavati. Može se reći da zapravo predstavljaju organizacijsku kulturu Hanfe. Također svaka organizacijska jedinica ima svoje interne akte u kojima su detaljno raspisani načini obavljanja pojedinih procesa i zadataka. Na taj način omogućena je lakša i brža prilagodba novim zaposlenicima, a i kolegama koji obavljaju poslove drugih kolega za vrijeme godišnjih odmora.

Osim navedenih instrumenata važnu ulogu u sustavu organiziranja imaju rukovoditelji koji pored dodijeljenih zadataka radniku daju i **osobne upute** koji pridonose da se zadaci izvršavaju još preciznije. Ovo je vrlo bitno jer radnik prilikom izvršavanja zadatka često ne uzima u obzir širu sliku već se trudi što jednostavnije izvršiti svoje zadatke. Iz tog razloga uloga rukovoditelja je da radniku predoči širu sliku i objasni mu koja je svrha njegovih zadataka. U Hanfi se prilikom postavljanja operativnih ciljeva obavljaju individualni razgovori sa svakim radnikom gdje se točno definiraju koji su njihovi osobni ciljevi i zadaci kako bi se ostvarili zajednički ciljevi cijele organizacijske jedinice. Dakle tim razgovorom se utvrđuje koja je točna uloga pojedinog radnika u timu.

#### **4.3.6. Sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Za sustav upravljanja ljudskim potencijalima u Hanfi je zadužena Direkcija za upravljanje ljudskim resursima. Direkcija je zadužena za:

- uspostavljanje, koordinaciju, provođenje i razvijanje svih aktivnosti iz područja ljudskih resursa u skladu s potrebama i ciljevima Hanfe i njezinih organizacijskih jedinica
- uspostavljanje i razvoj sustava planiranja i praćenja kadrovskih potreba
- privlačenje i selekciju kandidata za zapošljavanje

- praćenje radne uspješnosti, nagrađivanje i motiviranje, razvoj kompetencija, stručno usavršavanje, razvoj karijera, razvoj rukovoditelja
- uvođenje novozaposlenih u posao i sustava mentoriranja
- predlaganje i provođenje promjena unutarnjeg organizacijskog oblika, sistematizacije radnih mjesta i opisa poslova
- koordinaciju izrade godišnjih planova iz područja ljudskih resursa (plan obrazovnih potreba, plan zapošljavanja i sl.

Za provođenje navedenih poslova koriste se određeni instrumenti upravljanja ljudskim potencijalima koji su opisani u nastavku rada.

**Sustav ocjenjivanja** – služi za praćenje radne uspješnosti i nagrađivanje. Ocjenjivanje provode rukovoditelji organizacijskih jedinica prilikom obavljanja godišnjih razgovora. Ocjenjivanje se provodi unosom ocjena u program za pojedine kategorije koja se ocjenjuju. Tri su osnovne kategorije po kojima se prati radna uspješnost radnika:

- ostvarivanje ciljeva
- izvršavanje zadataka
- osobno ponašanje radnika

Svaka od navedenih kategorija još je razgrađena na potkategorije koje se ocjenjuju. U tom obrascu detaljno su raspisani koji kriteriji moraju biti zadovoljeni za svaku pojedinu ocjenu. Na kraju uzima se prosjek svih ocjena na temelju koje se formira konačna ocjena radnika. Dodijeljene ocjene temelj su za nagrađivanje radnika.

**Program mentorstva** – pripravnici koji se zapošljavaju u Hanfi prolaze program mentorstva. Novozaposlenom radniku dodjeljuje se mentor koji će ga postepeno uvoditi u posao. Program mentorstva osmišljen je tako da radnici prolaze sve poslove organizacijske jedinice kako bi dobili uvid u cjelokupno poslovanje njihove organizacijske jedinice. Po isteku programa ocjenjuju se pripravnici od strane mentora, ali i mentori od strane pripravnika.

**Testiranja** – testiranja se provode prilikom selekcije kandidata za zapošljavanje. Testiraju se određena stručna znanja ovisno o poziciji radnog mjesta, engleski jezik, rad na računalu i različita psihološka testiranja. Nakon testiranja provode se i razgovori s kandidatima nakon čega slijedi izbor najboljeg kandidata.

Sve u svemu, gledajući opseg poslova i zadataka koji su u domeni kontrolinga Hanfe, može se reći kako je kontroling Hanfe na izrazito visokoj razini iako ne postoji zasebna organizacijska jedinica kontrolinga. Podvuče li se paralela sa kontrolingom HNB-a može se pronaći jako sličan skup instrumenata kontrolinga koji se koriste u obje institucije. U Hanfi su također najrazvijeniji sustavi su sustavi vrednota i planiranja. Isto tako ne zaostaju sustav kontrole i informiranja koji osiguravaju da se postavljeni ciljevi ostvaruju prema planiranoj dinamici i prema potrebi poduzimaju korektivne mjere. Tome pomažu sustavi ranog upozorenja ugrađeni u sustavu informiranja i izvještavanja koji, ukoliko dođe do odstupanja od plana, šalju signale nositeljima odgovornosti kako bi korigirali svoje aktivnosti na način da budu u skladu s planom.

Što se tiče trenutnih ograničenja kontrolinga u Hanfi i ovdje je najveći problem broj radnika zaposlenih u Direkciji. Planira se već u ovoj godini zapošljavanje dodatnih radnika koji će dodatno osnažiti kontroling Hanfe. Također već neko vrijeme razmatra se i mogućnost zasebnog izdvajanja organizacijske jedinice kontrolinga. Ovim potezom kontrolingu bi se pružila veća sloboda za detaljnije i iscrpnije analize koje bi mogle dodatno pridonijeti troškovnoj efikasnosti, pri tome ne ugrožavajući temeljne ciljeve promicanja i očuvanja stabilnosti financijskog sustava i nadzora poslovanja subjekata nadzora.

## **5. SPECIFIČNOSTI KONTROLINGA FINANCIJSKIH REGULATORNIH TIJELA I PRILAGODBA KONTROLINGA NOVIM TEHNOLOGIJAMA**

U ovom poglavlju napravljena je usporedba kontrolinga između HNB-a i Hanfe, te su dani konkretni prijedlozi za poboljšanje i unapređenje kontrolinga u obje institucije. Na kraju rada prikazano je kako dinamično i kompleksno okruženje, te digitalne inovacije utječu na razvoj kontrolinga i zašto je bitno da se kontroling digitalno transformira i prati korak s razvojem novih tehnologija.

### **5.1. Usporedba kontrolinga između Hrvatske narodne banke i Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga i posebnosti u odnosu na kontroling drugih poduzeća**

Analizirajući stanje kontrolinga u HNB-u i Hanfi može se reći da postoje dosta velike sličnosti između te dvije institucije. No, već prva razlika može se uočiti u poziciji kontrolinga u organizacijskoj strukturi pojedine institucije. Naime, Hanfa nema posebno izdvojenu organizacijsku jedinicu kontrolinga kao što je to slučaj u HNB-u. Kao što je već ranije u radu spomenuto, to nije uvjet za kvalitetno funkcioniranje kontrolinga u organizaciji.

U Hanfi se poslovi i zadaci kontrolinga obavljaju u sklopu Direkcije za financije i planiranje, a takav integrirani način funkcioniranja kontrolinga i računovodstva pokazao se dosta učinkovitim. Ova razlika između kontrolinga HNB-a i Hanfe ne čudi previše i s obzirom na broj zaposlenih osoba u svakoj od direkcija. Samo u Direkciji kontrolinga HNB-a zaposleno je 11 radnika, što je više nego duplo u odnosu na cijelu Direkciju za financije i planiranje Hanfe u kojoj je zaposleno 5 radnika. S obzirom na ukupan broj zaposlenih, kojih je oko 3,5 puta više u HNB-u nego u Hanfi, te puno veći opseg poslova koji su u nadležnosti HNB-a, posebno ustrojena organizacijska jedinica kontrolinga u HNB-u je sasvim logičan korak u organizacijskoj strukturi HNB-a.

Uspoređujući kontroling u HNB-u i Hanfi kroz prizmu pojedinih sustava kontrolinga može se vidjeti kako je primarni fokus kontrolinga na prva 4 sustava:

- Sustav vrednota
- Sustav planiranja
- Sustav kontrole

- Sustav informiranja

Ostala 2 sustava, sustav organiziranja i upravljanja ljudskim potencijalima više su u domeni Direkcije za upravljanje ljudskim resursima.

Sustav vrednota u HNB-u i Hanfi jedan je od najvažnijih sustava jer u njemu se određuje svrha postojanja organizacije. Za razliku od profitno orijentiranih poduzeća, HNB-u i Hanfi primarni interes nije ostvarivanje profita već viši društveni cilj. Konkretno, HNB-u i Hanfi primarni cilj je održavanje financijske stabilnosti. Financijska stabilnost ključna je za održavanje stabilnosti cjelokupnog nacionalnog gospodarstva, a stabilno gospodarstvo preduvjet je za razvoj države i blagostanje njezinih državljana. Tako su i misija i vizija kod obje institucije formirane na način da u središte stavljaju taj glavni cilj i vode brigu o dugoročnoj održivosti. Utvrđivanje misije, vizije i ciljeva polazna je točka na temelju koje se gradi cjelokupno poslovanje. Kontroling ovdje ima zadaću da svojim stručnim znanjem pomaže u oblikovanju sustava vrednota.

Kada se promatra funkcija planiranja u HNB-u i Hanfi jasno se može vidjeti kako je sustav planiranja najrazvijeniji sustav kontrolinga u obje institucije. Postupci strateškog i operativnog planiranja detaljno su razrađeni i opisani u internim metodologijama i kod HNB-a i Hanfe. Točno su definirani rokovi koliko traje koja faza planiranja, tko su nositelji odgovornosti i tko su koordinatori izrade pojedinih planova. Primjena instrumenata kontrolinga u sustava planiranja je manje-više jednaka i kod HNB-a i kod Hanfe. U HNB se ne izrađuje klasična SWOT ili PESTLE analiza, koje su standardan strateški instrument koji često primjenjuju profitna poduzeća, ali se analizira interno i eksterno okruženje na temelju čega se izrađuju smjernice s osvrtom na okruženje koje daju uvid u trenutno stanje organizacije i nadolazeće trendove koji mogu predstavljati potencijalnu opasnost. U Hanfi se također analizira okruženje i sama organizacija, ali se isto tako ne provodi klasična PESTLE analiza, jer analizom okruženja definiraju se svi glavni činitelji koji mogu utjecati na poslovanje Hanfe. SWOT analiza u Hanfi produkt je analize okruženja i organizacije, a koristi se isključivo za interne potrebe kako bi se postavili strategijski ciljevi.

Kako HNB i Hanfa nemaju proizvodnu ni prodajnu funkciju neki od uobičajenih instrumenata operativnog planiranja, poput računa doprinosa pokriću, ne mogu se primijeniti. Od instrumenata operativnog planiranja središnje mjesto u sustavu planiranja zauzima proračun, odnosno financijski plan. Financijski plan se u obje institucije sastavlja na način da organizacijske jedinice planiraju svoje budžete, a kontroling objedinjuje sve budžete i sastavlja



financijski plan na razini cijele organizacije. Razlika između HNB-a i Hanfe je što HNB izrađuje još planove funkcija koje posebno iskazuje u financijskom planu.

Sustav kontrole u HNB-u i Hanfi polazi od postavljanja ciljanih vrijednosti koje se utvrđuju u procesu planiranja, zatim se u drugom koraku iskazuju stvarno ostvarene vrijednosti koje se zatim uspoređuju s planiranima. I na kraju provodi se analiza odstupanja kojom se utvrđuju razlozi zbog kojih je došlo do odstupanja. Analiza odstupanja u obje institucije glavni je instrument u sustavu kontrole. Razlika kod primjene ovog instrumenta je kod postavljanja planiranih veličina. Naime, u Hanfi se planiraju iznosi točno po mjesecima, na način da se prilikom procesa planiranja za narednu godinu rashodi raspoređuju točno po mjesecima u kojima se očekuje da će se i realizirati. Tako se prilikom analiza odstupanja rukovoditelji moraju izjasniti za planirani trošak koji se nije ostvario - znači li to uštedu ili se trošak odgađa se neki kasniji mjesec. Isto tako ako je nastao trošak, a nije bio planiran u tom mjesecu, moraju se izjasniti iz kojeg mjeseca će se umanjiti planirani iznos za podmirenje nastalog troška.

U HNB troškovi se planiraju na godišnjoj razini, tako da se analiza odstupanja provodi na način da se uspoređuju ostvarene veličine s razmjernim djelom plana za promatrani period. Npr. za prvi kvartal uspoređuje se realizacija s razmjernim djelom od 25% ukupnog plana.

Kako je računovodstvo glavni izvor informacija u sustavu informiranja i u HNB-u i Hanfi od presudne je važnosti dobra suradnja kontrolinga i računovodstva. U Hanfi se poslovi računovodstva i kontrolinga obavljaju pod okriljem iste direkcije što omogućava brzo i kvalitetno dobivanje informacija za kontroling. S druge strane, u ovakvom način organizacije kontrolinga i računovodstva potrebno je napraviti jasnu podjelu zadataka između pojedinih funkcija kako bi se svaka funkcija mogla nesmetano i kontinuirano obavljati. Ovo je potrebno napraviti kako ne bi prevladali računovodstveni poslovi i zapostavila se funkcija kontrolinga ili obrnuto. Stoga je vrlo bitna podjela poslova i dodjela zaduženja svakom radniku unutar direkcije.

U HNB-u poslovi računovodstva i kontrolinga obavljaju se unutar istog sektora, ali su područja odgovornosti jasno podijeljena između svake direkcije. Na taj način osigurano je pravovremeno dobivanje informacija od kontrolinga i specijalizacija poslova kontrolinga i računovodstva.

Dobro razvijeni informacijski sustavi imaju značajnu ulogu za razvoj kontrolinga, pružajući mu više vremena za dublju analizu podataka, pružanje savjeta te formuliranje strateških i

operativnih planova u stvarnom vremenu (Vitezić, Petrić, i Žuger, 2022.). Najvažniji dio sustava informiranja je sustav izvještavanja. U HNB-u je za potrebe internog izvještavanja razvijeno interno programsko rješenje koje omogućava automatsko generiranje gotovih izvještaja o izvršenju proračuna u svakom trenutku, što omogućava rukovoditeljima lako praćenje svojih budžeta. U Hanfi se interni izvještaji izrađuju pomoću MS Power BI alata. Izvještaji napravljeni pomoću ovog alata su interaktivni, a svaki rukovoditelj ima pravo vidjeti samo svoj budžet te izvještaj može prilagođavati svojim potrebama. Uz pomoć MS Power BI alata u Hanfi je omogućena i uporaba sustava ranog upozorenja, kao jednog od vrlo važno instrumenta kontrolinga, te prikaz izvještaja na mobilnom telefonu što omogućava voditeljima brzo i jednostavno praćenje budžeta u svakom trenutku.

Od drugih instrumenata kontrolinga unutar sustava informiranja u HNB-u i Hanfi se prate različiti pokazatelji. Za razliku od profitno orijentiranih poduzeća, koja prate brojne financijske pokazatelje likvidnosti, zaduženosti, aktivnosti, ekonomičnosti, profitabilnosti i investiranja, u HNB-u i Hanfi više se prate pokazatelji učinka aktivnosti navedenih u godišnjem planu rada. Od klasičnih financijskih pokazatelja u obje se institucije prati ekonomičnost ukupnog poslovanja. U HNB-u se primjenjuje još i instrument benchmarkinga pomoću kojeg se uspoređuju aktivnosti i rezultate poslovnih funkcija s drugim središnjim bankama.

Na kraju, može se reći kako je dosta standardnih instrumenata kontrolinga u primjeni u HNB-u i Hanfi, ali je dosta instrumenata prilagođeno na takav način da pomažu kontrolingu da efikasno i efektivno usmjerava poslovne aktivnosti kako bi se ispunila krajnja svrha postojanja ovih organizacija, a to je održavanje financijske stabilnosti.

## **5.2. Prijedlozi za poboljšanje i unapređenje kontrolinga u Hrvatskoj narodnoj banci i Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga**

Tijekom vremena, uloga kontrolinga prošla je značajan razvoj, što je rezultiralo porastom očekivanja i opsega poslova kontrolera. Ovaj rast i razvoj u funkciji kontrolinga omogućava kontrolerima da se suoče s izazovima suvremenog poslovnog okruženja na sofisticiran i učinkovit način. Proaktivno upravljanje financijskim informacijama, analiza podataka i pružanje podrške menadžmentu u donošenju informiranih odluka postali su ključni zadaci kontrolinga. Zapošljavanje dodatnih radnika u kontrolingu ne samo da odražava prepoznavanje

važnosti kontrolinga u organizaciji, već također pruža mogućnost za još temeljitije praćenje, analizu i planiranje poslovnih aktivnosti.

Temeljem provedenih intervju i analizom poslova i zadataka kontrolinga u HNB-u i Hanfi kao jedan od prijedloga za poboljšanje i unapređenje kontrolinga, koji su predložili i sami sudionici intervjuja, bilo je zapošljavanje dodatnih radnika u Direkciji kontrolinga. Investiranje u ljudske resurse unutar kontrolinga predstavlja strateški potez koji može rezultirati poboljšanom učinkovitošću, boljim upravljanjem rizicima te optimizacijom poslovnih procesa.

Za regulatorna i nadzorna tijela kao što su HNB i Hanfa vrlo je važna troškovna učinkovitost. Zero-Based Budgeting (ZBB) alat, odnosno „proračun s bazom nula“, mogao bi predstavljati vrlo koristan alat u potencijalnom povećanju troškovne učinkovitosti HNB-a i Hanfe. ZBB alat primjenjuje se u procesu izrade proračuna. ZBB se razlikuje od tradicionalnog budžetiranja po tome što počinje s nulom, opravdavajući svaki pojedinačni trošak za određeno razdoblje planiranja. U tradicionalnom pristupu proračunu obično se započinje analizom proračuna prethodne godine te se prihodi i rashodi korigiraju na temelju budućih očekivanja. Primjenom ZBB alata svaki trošak se mora ponovno opravdati, čime se osigurava da svaki dio proračuna ima jasnu svrhu i doprinosi ciljevima organizacije (Kagan, 2023.). Primjenom ovog alata u HNB-u i Hanfi možda bi se moglo utjecati na poboljšanje učinkovitosti i racionalizaciju troškova. Analiziranjem svake pojedinačne stavke proračuna, mogu se identificirati potencijalno nepotrebni ili zastarjeli troškovi, te se postiže veća transparentnosti i odgovornosti u troškovnom upravljanju.

Kod sustava informiranja i izvještavanja uvijek su moguća određena unaprjeđenja, što u vidu izgleda izvještaja, što u vidu praćenja i informiranja o nekim dodatnim pokazateljima. U Hanfi bi se tako mogao malo više razvijati instrument benchmarkinga, na način da se uspoređuju metode, aktivnosti i rezultati poslovnih aktivnosti drugih nacionalnih regulatornih tijela koja imaju približno jednake ovlasti kao Hanfa. U HNB-u se razmatra o uvođenju MS Power BI alata kako bi se dodatno unaprijedilo interno izvještavanje. Uvođenje Power BI alata omogućilo bi i dobru bazu za razvoj sustava ranog upozorenja. Izvještaji izrađeni pomoću Power BI alata mogu se kreirati na način da izgledaju kao kontrolne ploče na kojima se posebno mogu istaknuti određene stavke proračuna koje mogu predstavljati potencijalnu opasnost u vidu prekoračenja plana. Takvom vizualizacijom podataka mogu se na vrijeme uočiti kritične točke i poduzeti određene korektivne mjere kojima će se osigurati da se ne probije planirani budžet.

U današnje vrijeme konstantno se priča o održivosti i društvenoj odgovornosti. Održiva poslovna praksa više nije samo moralni imperativ, već bi morala postati okosnica za izgradnju dugoročne strategije organizacije. Iako je ovo područje pokriveno u strateškim planovima HNB-a i Hanfe možda bi bolji način za implementaciju strategije održivosti bio pomoću instrumenta održive uravnotežena karta ciljeva (eng. Sustainability Balanced Scorecard – SBSC). Prema Fathiu (2019) SBSC se razlikuje od klasičnog BSC-a po svojoj strukturi tako što eksplicitno prepoznaje ekološke i društvene ciljeve te mjere performansi. Da bi se osiguralo uspješno usvajanje SBSC instrumenta u ovim institucijama, ključno je provesti postupan razvoj kako bi se omogućilo dovoljno vremena organizacijama da prilagode svoje interne strukture i postigne prihvaćanje među zaposlenicima.

### 5.3. Utjecaj novih tehnologija na razvoj kontrolinga

U današnjem poslovnom svijetu organizacije se suočavaju s dinamičnim i kompleksnim izazovima koji proizlaze iz promjenjivih tržišnih uvjeta, tehnoloških inovacija i socijalnih čimbenika. Takvo kompleksno okruženje postavlja visoke zahtjeve za prilagodbom i učinkovitim upravljanjem kako bi organizacije ostale konkurentne. U tom kontekstu, razvoj kontrolinga postaje ključan za uspješno vođenje organizacija kroz izazovne vode suvremenog poslovnog svijeta.

Da bi se bolje razumjeli izazovi s kojima se organizacije suočavaju, korisno ih je promatrati kroz prizmu VUCA okruženja. Ovaj akronim odnosi se na četiri ključne karakteristike suvremenog poslovnog okruženja:

- promjenjivost (eng. Volatility) – označava relativno nestabilne uvjete. Informacije su dostupne i situacija je razumljiva, ali promjene su česte i ponekad nepredvidive.
- nesigurnost (eng. Uncertainty) – označava nedostatak saznanja o tome hoće li događaj imati značajne posljedice. Uzroci i posljedice su razumljivi, ali nije poznato hoće li događaj izazvati značajne promjene.
- složenost (eng. Complexity) – označava mnogo međusobno povezanih dijelova koji tvore složenu mrežu informacija i postupaka.

- dvosmislenost (eng. Ambiguity) – označava nedostatak saznanja o „osnovnim pravilima igre“. Uzrok i posljedica nisu shvaćeni, te ne postoje prethodni scenariji koji bi omogućili predviđanja o budućim očekivanjima (Bennett i Lemoine, 2014.).

Ovo izazovno okruženje postavlja nove zahtjeve i izazove pred organizacije, potičući ih na prilagodbu kako bi ostale konkurentne. Upravljanje i kontrola poslovnih procesa, objedinjeni u funkciji kontrolinga, postaju presudni faktori u upravljanju resursima i donošenju odluka u uvjetima nepredvidivosti.

Razvoj tehnologije igra ključnu ulogu u prilagodbi organizacija na VUCA uvjete, pružajući kontrolingu nove alate, metode i perspektive za suočavanje s dinamičnim promjenama. Niz tehnoloških inovacija i promjena u poslovnim praksama zajedno su oblikovali novo razdoblje u industrijskom sektoru – Industrija 4.0 koju obilježava digitalizacija poslovanja. Procjenjuje se da Industrija 4.0 označava značajnu promjenu paradigme koja bi, zahvaljujući digitalizaciji, mogla biti usporediva s prethodnim industrijskim revolucijama. Nakon razdoblja mehanizacije (1.0), elektrifikacije (2.0) i automatizacije (3.0), digitalizacija inicira pojavu četvrte industrijske revolucije (Sejdić, 2017.).

U kontekstu kontrolinga, digitalizacija i kontroling su međusobno neodvojivi partneri jer jedno bez drugoga nije potpuno. Digitalizacija donosi obilje vrijednih podataka o poslovnim procesima, no sami podaci ostaju bez značaja ako nisu podvrgnuti kvalitetnoj analizi i ako ne proizvode jasne uvide. S druge strane, provođenje procesa digitalizacije zahtijeva dobro usklađene poslovne procese koje u potpunosti podržava kontroling. Važno je naglasiti da prava transformacija ne počinje samo s implementacijom tehnologije, već prije svega s prilagodbom načina razmišljanja i potpunim prihvaćanjem svih prednosti koje tehnološki napredak može pružiti. To znači stvaranje okruženja gdje su ljudi spremni integrirati nove tehnologije, preispitati ustaljene metode rada i otvoreno prihvatiti promjene kako bi ostvarili najveću korist od digitalizacije (Očko, 2022.).

Pred kontrolerima je zadatak da prepoznaju i suoče se s izazovima i potencijalima koji proizlaze iz Industrije 4.0. S obzirom na obilje podataka u stvarnom vremenu, otvaraju se nove perspektive i mogućnosti. Iz perspektive kontrolinga, bitno je istražiti kako ovi podaci mogu doprinijeti prognozama i menadžerskim izvještajima. Nadalje, važno je istražiti u kojim specifičnim područjima odgovornosti se mogu primijeniti novi alati i tehnike analize, kao što su prediktivna analitika ili rudarenje podataka. Realno je za očekivati kako će Industrija 4.0 unaprijediti paradigmu planiranja i upravljanja poslovnim procesima. Ova transformacija može

poslužiti kao temelj za definiranje novih procesa i instrumenata u kontrolinga. Kontroleri imaju ključnu ulogu u aktivnom oblikovanju razvoja povezanog s Industrijom 4.0. Pred njima je zadatak da, tijekom uvođenja i implementacije, djeluju kao informirani poslovni partneri menadžmenta, pridonoseći uspješnom usklađivanju novih tehnologija s poslovnim procesima (Sejdić, 2017.).

Digitalna transformacija odnosi se na strateški cilj stvaranja digitalnog poslovanja. Kao dio digitalne transformacije, organizacija nastoji iskoristiti sve mogućnosti koje pružaju digitalne tehnologije kako bi promijenila opći pristup poslovanju radi postizanja prilagodljivosti te značajnog poboljšanja performansi. Kako se razvija digitalna tehnologija, ključno je da poduzeća, bez obzira na veličinu, razumiju kako ih te tehnologije mijenjaju i kako pravilnim iskorištavanjem novih tehnologija mogu ostvariti konkurentsku prednost i povećati efikasnost (Bogush, 2020.).

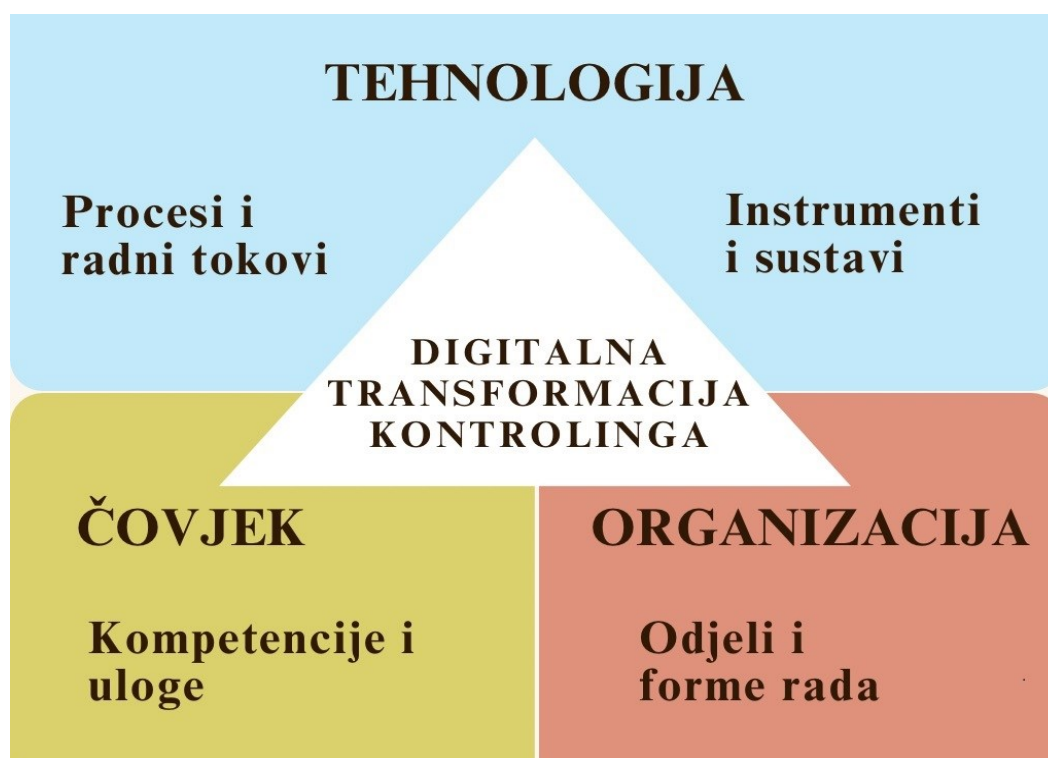
Prema Sejdiću (2019) proces digitalne transformacije kontrolinga mora se promatrati unutar MTO okvira (njem. Mensch, Technik, Organisation) koji uključuje tri dimenzije - čovjeka, tehnologiju i organizaciju. Te tri dimenzije međusobno su povezane i usmjerene su na suradnju i rješavanje poslovnog zadatka. Unutar MTO okvira mogu se izdvojiti četiri ključna područja za digitalnu transformaciju kontrolinga:

1. procesi i radni tokovi
2. instrumenti i sustavi
3. kompetencije i uloge
4. odjeli i forme rada

Područje *procesi i radni tokovi* fokusira se na kontroling i financije s minimalnim utjecajem zaposlenika, dok se *instrumenti i sustavi* usredotočuju na sredstva koja olakšavaju rad djelatnika u kontrolingu i financijama. Oba područja smještena su unutar dimenzije tehnologije. *Kompetencije i uloge* povezane su s dimenzijom čovjek, dok *odjeli i forme rada* pripadaju dimenziji organizacije. Model se tumači tako da nove tehnologije unutar dimenzije tehnologije izazivaju promjene u ljudima i organizaciji (Sejdić, 2019.).

Na slici 16. prikazan je model digitalne transformacije kontrolinga.

Slika 16. Model digitalne transformacije kontrolinga



Izvor: izrada autora prema: Petrlić, A. (2021.), *Karakteristike kontrolera i menadžera u funkciji efikasnoga donošenja odluka u uvjetima digitalizacije*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 16 i i Sejdić, G. (2019.), *Model digitalne transformacije kontrolinga i financija*, *Kontroling, financije i menadžment*, 19(12), str. 21

*Procesi i radni tokovi* su usmjereni na unaprjeđenje efikasnosti različitih aktivnosti u kontrolingu i financijama putem automatizacije i otkrivanja dosad nepoznatih procesa. U sklopu digitalnih tehnologija koje su usmjerene na povećanje efikasnosti procesa izdvaja se **robotska automatizacija procesa** (eng. robotic process automation - **RPA**) kao ključnog tehnološkog rješenja za automatizaciju procesa na području kontrolinga i financija. RPA predstavlja softversko rješenje koje zamjenjuje ili automatizira rutinske ljudske zadatke na računalu, doprinoseći povećanju produktivnosti. Ključne prednosti RPA su:

- Efikasnost i produktivnost - RPA omogućuje brzu i točnu izvedbu rutinskih zadataka, često brže od ljudskih operacija. To povećava produktivnost i oslobađa zaposlenike da se usredotoče na složenije zadatke.
- Pogled iz drugog kuta - automatizacija ima značajan utjecaj jer potiče organizaciju da preispita svoje postojeće procese s novim perspektivama te da aktivno traži prilike za pojednostavljenje i standardizaciju.

- Smanjenje grešaka - automatizacija procesa putem RPA smanjuje vjerojatnost ljudskih pogrešaka, čime se poboljšava točnost i preciznost u izvršavanju zadataka.
- 24/7 operativnost: RPA može raditi neprestano, 24 sata dnevno, 7 dana u tjednu, bez potrebe za odmorom ili pauzama, što povećava kontinuitet i dostupnost usluga (Stamatović, 2019.).

Možda najbolja procjena potencijalne upotrebe RPA u kontrolingu može se prikazati pomoću referentnog procesnog modela Horváth & Partner i IGC-a koji je prikazan u tablici 7.

**Tablica 7. Prikadnost robotske automatizacije procesa u procesima kontrolinga**

GLAVNI PROCESI	PODPROCESI						
Strateško planiranje	Strateška analiza	Provjera/ prilagodba vizije	Definiranje ciljeva i mjera	Procjena strategije	Koordinacija strategije	Komunikacija strategije	Nadzor implementacije strategije
Operativno planiranje i budžetiranje	Definiranje/komiciranje ciljeva odozgo prema dolje		Izrada pojedinačnih planova i budžeta	Objedinjavanje i konsolidacija pojedinačnih planova	Provjera/ prilagodba rezultata planiranja	Odobranje plana	
Prognoza	Održavanje baze podataka za prognozu		Usporedba baze podataka sa zadnjom prognozom/planom		Razrada sustava protumjera		Prihvatanje prognoze
Računovodstvo troškova	Definiranje i održavanje matičnih podataka	Računovodstvo troškovnih centara	Kalkulacija ponuda, narudžbi i plana	Izrada tekuće i naknadne kalkulacije	Izračun RDG-a po razdobljima	Izrada analize odstupanja	
Menadžersko izvještavanje	Sustav procesa menadžerskog izvještavanja i podatkovni proces		Izrada izvještaja (brojčani prikaz)	Izrada izvještaja (analiza odstupanja i komentari)	Vrednovanje upravljanja i iniciranja mjera		
Projektni i investicijski kontroling	Planiranje projekata i /ili investicija	Podrška za postupak odobrenja	Izrada investicijskih izvještaja	Izrada obrazaca za odlučivanje	Izrada naknadne kalkulacije investicije i završnog izvještaja		
Upravljanje rizicima	Identifikacija i klasifikacija rizika	Analiza i vrednovanje rizika	Pojedinačni rizici/ ukupni rizici	Definiranje i provođenje mjera rizika	Izrada izvještaja o rizicima		
Funkcijski kontroling	Strateško planiranje	Operativno planiranje	Troškovno računovodstvo	Vrednovanje projekata	Koordinacija i komunikacija	Izvještavanje	

Jako obuhvaćeno
  Umjereno obuhvaćeno
  Slabo obuhvaćeno

Izvor: izrada autora prema: Reuschenbach, D., Isensee, J., Ostrowicz, S., (2019.), *RPA u kontrolingu*, Kontroling, financije i menadžment, 19(12), str. 33

Iz gore navedene tablice jasno se može vidjeti koji su procesi kontrolinga glavni kandidati za robotsku automatizaciju procesa. U procesima menadžerskog izvještavanja i budžetiranja (posebno u segmentu objedinjavanja i konsolidacije pojedinačnih planova) postoji velik broj ponavljajućih aktivnosti u pripremi podataka koji nisu automatizirani, pa bi se na njih vrlo lako mogla primijeniti RPA (Reuschenbach, Isensee, i Ostrowicz, 2019.).

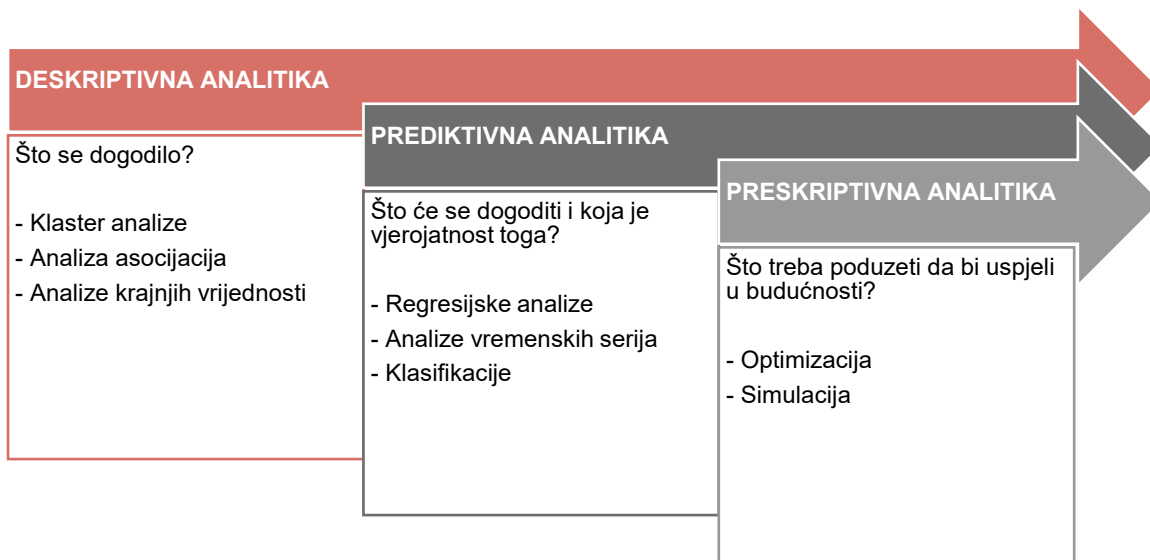
Kako je temeljna zadaća kontrolinga pružati potporu u procesima poslovnog odlučivanja, posebna važnost pridaje se *alatima i sustavima* te kompetencijama kontrolera. Ranije je



kontroling bio usmjeren na prikupljanje i obradu podataka. No, s današnjom naprednom tehnologijom, kontroling sada ima više prostora za interpretaciju podataka, pružanje savjeta te predlaganje strategija i planova u stvarnom vremenu. Ovaj pristup podrazumijeva transformaciju uloge kontrolera s pasivnog prikupljača podataka u aktivnog sudionika u procesu poslovnog odlučivanja, čime se omogućava brza i informirana reakcija na dinamične poslovne uvjete. To podrazumijeva prelazak kontrolera s uloge deskriptora u preskriptora poslovnog odlučivanja, što znači da više nisu u fokusu analize onoga što se dogodilo, već se predviđa što će se dogoditi i što treba poduzeti kako bi se ostvario uspjeh u budućnosti. Uz to, kontroling mora prepoznati ključnu važnost poslovne analitike u širem kontekstu, što uključuje primjenu matematičkih, statističkih, te prognostičkih modela i analitičkih metoda. Ova vrsta analitike omogućuje dublji uvid u buduće poslovne prilike i pomaže u identificiranju strategija za postizanje dugoročnih ciljeva poduzeća, posebno u uvjetima nepredvidivog okruženja. Kontroling više ne smije ograničavati svoj fokus na tradicionalnu deskriptivnu i dijagnostičku analitiku. Umjesto toga, treba razviti tehničke vještine koje podržavaju prediktivnu i preskriptivnu analitiku kako bi anticipirao buduće događaje i preporučio aktivnosti za postizanje optimalnih rezultata (Petrić, 2021.).

Na slici 20. prikazan je razvoj poslovne analitike kroz vrijeme.

**Slika 17. Razvoj poslovne analitike**



Izvor: izrada autora prema: Petrić, A. (2021.), *Karakteristike kontrolera i menadžera u funkciji efikasnoga donošenja odluka u uvjetima digitalizacije*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka, str. 17 i Sejdić, G. (2019.), *Model digitalne transformacije kontrolinga i financija*, *Kontroling, financije i menadžment*, 19(12), str. 21

Efikasna primjena poslovne analitike čvrsto je povezana s korištenjem učinkovitih alata za poslovnu inteligenciju (BI alati). Poslovna inteligencija opisuje koncept i metodu povećanja znanja analizom podataka prikupljenih iz različitih izvora. Opći cilj poslovne inteligencije jest stvaranje znanja iz analize podataka u obliku smislene informacije. BI doprinosi stvaranju informacija koje su pravovremene, relevantne i jednostavne za korištenje u poslovnom izvještavanju i analizi, što omogućuje menadžerima donošenje boljih odluka. Dodatno, pruža poslovnu analizu i upravljanje performansama tvrtke pretvarajući podatke u informacije koje podržavaju kontroling i sofisticirane sustave upravljanja (Sinarasri, Chariri i Zulaikha, 2023.).

Iako su BI alati često poznati po svojoj ulozi u vizualizaciji pojedinačnih analiza za potrebe poslovnog odlučivanja, važno je napomenuti da istovremeno mogu djelovati kao ključan alat za osiguranje kvalitete podataka koji se koriste kao input za analize. U tom kontekstu, BI alati postaju snažno neophodni u radu kontrolera, pružajući im sredstva za pouzdano i kvalitetno analiziranje podataka u procesu donošenja poslovnih odluka. U suvremenom poslovnom okruženju, bez sumnje, najefikasnije i najučinkovitije odluke često se postižu primjenom tehnika deskriptivne, prediktivne i preskriptivne analitike. Stoga, usko povezivanje poslovne inteligencije (BI) i poslovne analitike (BA) danas je učestala praksa, ne samo zbog njihove međusobne dopune, već i zbog potrebe za holističkim pristupom. Ova kombinacija često se označava kao **Poslovna inteligencija i analitika - BI&A** (Petrić, 2021.).

Sesar, Martinčević, i Jajalo (2023.) definiraju BI&A kao sveobuhvatan koncept koji obuhvaća raznovrsne tehnologije i metodologije, omogućujući organizacijama da efikasno prikupe podatke iz unutarnjih i vanjskih izvora. Nakon prikupljanja, podaci se pripremaju za analizu, a zatim se razvijaju i stvaraju izvještaji, nadzorne ploče i vizualizacije. Cilj je osigurati da rezultati budu dostupni i razumljivi krajnjim korisnicima. Ovaj sveobuhvatni pristup omogućuje organizacijama da donose informirane odluke temeljene na analizama podataka. Primjena BI&A u kontrolingu uključuje predviđanje troškova, analizu profitabilnosti proizvoda, procjenu financijskog učinka promjena u proizvodnji te detaljne analize profitabilnosti kupaca po segmentima.

U području poslovne inteligencije, važno je istaknuti koncept samoposlužnih tehnologija (engl. Self service technologies). Samoposlužne tehnologije u kontekstu BI omogućavaju korisnicima da samostalno istražuju, analiziraju i interpretiraju podatke bez potrebe za naprednim tehničkim znanjem ili pomoći IT stručnjaka. Ove tehnologije omogućuju korisnicima da efikasno pristupaju, obrađuju i vizualiziraju podatke, čime se povećava agilnost u donošenju

odluke unutar organizacije. Self service-BI & mobile reporting predstavljaju tehnologiju koja omogućava kontrolerima i drugim korisnicima brz pristup i istraživanje velikih skupova podataka. Zbog svoje visoke brzine, ova tehnologija značajno smanjuje vrijeme čekanja, pružajući istovremeno visokokvalitetan prikaz podataka. Osim toga, pruža konkurentske prednosti kroz pravovremenu provjeru i kontrolu podataka. Ono što izdvaja ovu tehnologiju je njezina sposobnost integriranja informacija i podataka u povezan sustav, što rezultira ubrzanjem i poboljšanjem poslovnih procesa. Omogućava korisnicima da filtriraju, sortiraju i vizualiziraju podatke bez potrebe za uključivanjem IT timova ili organizacijskog sustava. Ova fleksibilnost i samostalnost u pristupu podacima značajno doprinose efikasnosti poslovnog procesa, pružajući konkurentske prednosti kroz brže i kvalitetnije odlučivanje (Sesar, Martinčević, i Jajalo, 2023.).

Prema Sinarasri, Chariri i Zulaikha, (2023.) proces implementacije poslovne inteligencije u organizaciju treba se promatrati kroz tri dimenzije:

1. Organizacija – ovdje je potrebno razmotriti adekvatnost budžeta, podršku uprave i menadžmenta, kao i kompetencije BI tima.
2. Procesi – potrebno je dobro definirati poslovne procese i probleme, osigurati razinu preciznosti BI analiza, te prikladnost BI rješenja prilagoditi u skladu s očekivanjima korisnika.
3. Tehnologija – potrebno je osigurati kvalitetu i ažurnost podataka, pobrinuti se da postoje prikladna tehnologija i alati, osigurati da BI sustav je jednostavan za korištenje, te fleksibilan i prilagodljiv potrebama korisnika.

Prije same implementacije BI rješenja, potrebno je provjeriti potrebu za standardnim BI softverom, ocijeniti postojeće vještine unutar tvrtke za korištenje BI softvera i razmotriti mogućnost korištenja već postojećih alata, poput Excela za analizu podataka. Također potrebno je stjecati iskustvo u prepoznavanju najkorisnijih izvještaja, sastaviti specifikacijski list sa zahtjevima te definirati standardne izvještaje, i na kraju odabrati BI softver koji najbolje odgovara potrebama organizacije (Greiner, 2021.).

Poslovna analitika i poslovna inteligencija doživjele su značajan razvoj zahvaljujući konceptu Big Data. Prema Robertsu (2023.) **Big Data** se odnosi na ogromne i kompleksne skupove podataka koji premašuju kapacitete tradicionalnih baza podataka i alata za analizu. Ovaj pojam obuhvaća tri ključna svojstva, poznata kao „3V“: veličina (volume), raznolikost (variety) i brzina (velocity).

Razvojem koncepta Big Data stvara se prilika za proširenje prediktivnih modela koji se temelje na internim strukturiranim podacima poduzeća. Ova ekspanzija omogućuje integraciju dodatnih informacija iz vanjskih izvora, poput društvenih mreža, istraživanja tržišta i drugih relevantnih faktora. Kombinacijom internih i eksternih podataka nastaju potpuno novi uvidi, trendovi te algoritmi, čime se omogućava bolje predviđanje budućih ishoda i iskorištavanje potencijalnih prilika. Big data pruža sposobnost brzog prikupljanja i obrade podataka, čime se osigurava brza dostupnost prediktivnih modela i analitike radi pravodobnih odluka (Poslovna učinkovitost d.o.o., 2016.).

Prema istraživanju Petrić (2021.) može se zaključiti da Big Data ima značajnu korist za kontroling. Prema navedenom istraživanju u prosjeku najveću korist od Big Data hrvatski kontroleri vide pri:

1. izradi operativnih i strateških analiza tj. njihovog korištenja u svrhu poslovnog odlučivanja.
2. lakšem generiranju i obradi podataka
3. uštedi vremena za pronalaženje potrebnih podataka.
4. razumijevanju i mjerenju utjecaja poslovnog okruženja poduzeća.

Što se tiče područja *kompetencije i uloge*, iz modela digitalne transformacije kontrolinga (slika 17.), tu se prije svega u središtu pažnje nalaze djelatnici u kontrolingu, jer bez podrške ljudi nemoguće je provesti uspješnu digitalnu transformaciju kontrolinga. Prema istraživanju Labaša i Rajsman (2020.) poželjne kompetencije koje se očekuju od hrvatskih kontrolera u budućnosti su: značajnija primjena IT know-howa u kontrolingu i porast vještina vođenja, dok će značajnima ostati sposobnosti kritičkog preispitivanja i prepoznavanja potencijalnih i budućnih problema, kao i vještine korištenja kontrolerskih alata.

I za kraj područje *odjeli i forme rada* koje se nalazi unutar dimenzije organizacija podrazumijeva ugradnju tzv. Centara izvrsnosti (eng. center of excellence) u strukturu organizacije. Tu su samostalni odjeli koji se sastoje od specijalista iz raznih područja poput data scientista, programera robotske automatizacije procesa, specijalista za razvoj BI modula i sl. Također implementacijom zajedničkih servisnih centara za kontroling i financije omogućuje se transparentnost podataka i mogućnost pristupa informacijama bez obzira na lokaciju. Digitalne tehnologije, osim organizacijskih promjena, pružaju mogućnost redefiniranja suradnje putem virtualnih radnih mjesta. Na taj način kontroling može nova znanja iz područja

RPA ili poslovne analitike prenositi pomoću videopriručnika ili podcasta, a ne pomoću uobičajenih edukacija na licu mjesta (Sejdić, 2019.).

U praksi, kontroling neće ostvariti uspjeh ukoliko ne naiđe na široku prihvaćenost unutar cijele organizacije. Podrška u procesu usvajanja novih tehnologija i pristupa mora biti stvarna i aktivna, jer deklarativna podrška sama po sebi neće rezultirati stvarnim promjenama (Pili, 2023.).

Sustavni razvoj tehnologije postavlja izazove pred menadžere, zahtijevajući neprestano praćenje trendova i inovacija kako bi ostali konkurentni. Rast koji dolazi s digitalnom transformacijom zahtijeva prilagodbu, agilnost u radu timova i prije svega, duboko razumijevanje svrhe digitalnih alata. Tehnologija nije svrha sama po sebi. Njezina uloga je postizanje najboljih rezultata u kombinaciji s ljudskim željama, potrebama, znanjem i vještinama. Sinergija između ljudskih elemenata i tehnologije često predstavlja izazov zbog neproporcionalnog ritma razvoja tehnologije i prilagodbe korisnika koji od nje trebaju imati koristi. U tom kontekstu, važno je pažljivo procijeniti stvarne koristi koje različite tehnologije mogu donijeti. Bitno je razmotriti alternativne načine primjene i temeljito usporediti utrošak resursa potrebnih za implementaciju novih tehnologija s očekivanim efektima. Takav pristup omogućuje bolje razumijevanje stvarne vrijednosti tehnoloških inovacija u odnosu na ukupan investicijski napor (Očko, 2023.).

Ključno je kontinuirano poboljšavati procese, alate i sustave u okviru kontrolinga. Važno je posebno istražiti procese koji zahtijevaju prilagodbe, identificirati one koji se mogu eliminirati te pažljivo razvijati područja koja će poboljšati učinkovitost i efikasnost. Proces unapređenja obuhvaća moderiranje, prijenos znanja, nadzor te obuku zaposlenika unutar i izvan organizacijske jedinice kontrolera (International Group of Controlling, 2016.).

Što se tiče primjene novih tehnologija u kontroling HNB-a i Hanfe može se reći da su u samim začetcima te postoje tendencije za usvajanje novih i razvoj postojeći alata za poslovnu analitiku i inteligenciju poput MS Power BI alata i tomu sličnih alata. Područja u kojima se u budućnosti mogu očekivati ubrzavanje procesa i primjena RPA alata su objedinjavanje pojedinačnih planova organizacijskih jedinica kao i proces izvještavanja uprave i rukovoditelja. Automatizacija ovih procesa značajno bi uštedjela vrijeme i smanjila mogućnost potencijalnih pogrešaka, te oslobodila vrijeme za izradu drugih analiza. Ovi procesi nastoje se unaprijediti poticanjem radnika na edukacije iz kontrolinga i usvajanjem novih IT znanja i kompetencija koje će pridonijeti digitalnoj transformaciji kontrolinga.

## 6. ZAKLJUČAK

S obzirom na nedostatak stručne literature koja se bavi promatranjem uloge kontrolinga u financijskim regulatornim i nadzornim tijelima, te budući da do sada nije napravljeno istraživanje koje analizira kontroling i uporabu instrumenata kontrolinga u hrvatskim financijskim regulatornim i nadzornim tijelima, postojalo je pitanje koja je temeljna uloga kontrolinga u tim institucijama i koji su ključni instrumenti kontrolinga koji se primjenjuju u tim tijelima. Do sada najrelevantnije istraživanje u Republici Hrvatskoj, koje djelomično pokriva ovu tematiku budući da promatra ulogu kontrolinga isključivo u središnjim bankama, bilo je istraživanje Jakelić iz 2013. godine.

Stručni doprinos ovog specijalističkog rada ogleda se u utvrđivanju primarne uloge kontrolinga kod hrvatskih financijskih regulatornih tijela i definiranju ključnih instrumenata kontrolinga koje koriste hrvatska financijska regulatorna i nadzorna tijela, te davanju preporuka kako unaprijediti kontroling kod HNB-a i Hanfe i prilagoditi ga novim tehnologijama.

Postoje određena ograničenja ovog rada budući da su u radu promatrani Hanfa i HNB, a ne sva hrvatska financijska regulatorna i nadzorna tijela koja obuhvaćaju još i Hrvatsku agenciju za osiguranje depozita (HAOD) i Ministarstvo financija RH. No, ipak kada se govori o regulaciji i nadzoru financijskog sektora u Hrvatskoj prvenstveno se misli na HNB i Hanfu, budući da one pokrivaju uvjerljivo najveći dio u domeni financijske regulacije, dok se na HAOD i Ministarstvo financija odnosi minoran dio. Prema tome, zaključci dobiveni u ovom radu mogu se primijeniti za hrvatska financijska regulatorna i nadzorna tijela.

Sukladno navedenom, preporuka za buduća istraživanja na ovu tematiku bila bi analizirati stanje kontrolinga u Hrvatskoj agenciji za osiguranje depozita i Ministarstvu financija. Također valjalo bi istražiti i analizirati ulogu financijskih regulatornih i nadzornih tijela u drugim državama članica EU kako bi se mogle napraviti usporedbe s Hrvatskom. Jednako tako, zanimljivo bi bilo analizirati i kontroling u nadnacionalnim regulatornim institucijama poput EBA-e, ESMA-e i EIOPA-e i vidjeti je li u njima uloga kontrolinga nešto drugačija.

U nastavku su sažeto prikazani glavni zaključci ovog specijalističkog rada.

Temeljna zadaća kontrolinga je pružiti podršku u upravljanju i prilagodbi strategija kako bi organizacije učinkovito ostvarivale svoje ciljeve u dinamičnom poslovnom okruženju. Kako regulatornim i nadzornim tijelima, kao što su HNB i Hanfa, primarni cilj nije ostvarivanje

profita, već drugi ciljevi koji se odnose na stabilnost financijskog sustava, a time i prosperitet cijelog nacionalnog gospodarstva, tako je za kontroling tih institucija iznimno bitno posvetiti puno pažnje u formiranju kvalitetnog sustava vrednota. Formiranje sustava vrednota podrazumijeva postavljanje misije, vizije i ciljeva organizacije. Dakle za kontroling financijskih regulatornih i nadzornih tijela potrebno je prvo stvoriti osnovu formuliranjem ciljeva jer tek tada kontroling može organizaciju usmjeravati ka efikasnom i efektivnom djelovanju.

Nakon što su ciljevi postavljeni potrebno je napraviti strategiju i isplanirati sve aktivnosti kako bi se što efikasnije ostvarili postavljeni ciljevi. Postupak planiranja u HNB-u i Hanfi dijeli se na strateško i operativno planiranje. Najprije se izrađuju analize okruženja i organizacije, a zatim se definiraju opći i posebni ciljevi, način njihova ostvarenja, te pokazatelji kojima se mjeri uspješnost. Plan predstavlja jasno definiran numerički cilj koji organizacija želi postići, a procedura strateškog i operativnog planiranja HNB-a i Hanfe detaljno je raspisana internim metodologijama koje osiguravaju da se postupak planiranja izvede što efikasnije i efektivnije.

Nakon usvojenih planova, slijedi kontrola i analiza koje zapravo predstavljaju glavnu bit kontrolinga. Uloga kontrolera zahtijeva sposobnost pretvaranja apstraktnih ideja u mjerljive podatke, interpretaciju kompleksnih planova te izradu analiza odstupanja s ciljem prepoznavanja ključnih područja koje je moguće poboljšati. Može se reći kako glavna uloga kontrolinga HNB-a i Hanfe leži u pažljivom praćenju i osiguranju troškovne efikasnosti, čime se osigurava optimalno iskorištavanje resursa kako bi se postigla visoka razina usluga uz racionalno upravljanje sredstvima. Dakle, analizom odstupanja nastoje se ustanoviti kritična područja koja bi potencijalno mogla negativno utjecati na ostvarenje plana. Pri tome, kako bi ispunili svoj zadatak, kontroleri odabiru i prilagođavaju različite instrumente kontrolinga pomoću kojih se aktivnosti usmjeravaju ka efikasnom i efektivnom ostvarivanju ciljeva. Prema provedenom istraživanju utvrđeno je kako se ovi instrumenti i temeljna uloga kontrolinga u navedenim regulatornim tijelima ne razlikuju značajno u odnosu na kontroling drugih organizacija.

Za dobro funkcioniranje kontrolinga iznimno je bitan sustav informiranja i izvještavanja. Informiranje i izvještavanje je krajnji rezultat analize i pruža informacije o poslovanju poduzeća koje služe čelnicima u odlučivanju. Kroz sustavno izvještavanje, kontroling doprinosi agilnosti organizacije u dinamičnom poslovnom okruženju te podržava dugoročnu održivost i uspješnost poduzeća. Upravo to izazovno okruženje i razvoj novih tehnologija

postavljaju nove zahtjeve i izazove pred organizacije, potičući ih na prilagodbu. Pred kontrolerima je zadatak da prepoznaju i suoče se s izazovima i potencijalima koji proizlaze iz Industrije 4.0.

Za očekivati je kako će se s vremenom i u hrvatskim financijskim regulatornim i nadzornim tijelima početi sve više primjenjivati nove tehnologije u kontrolingu. Tu se prvenstveno misli na primjenu BI&A alata i robotsku automatizaciju određenih ponavljajućih procesa. Pri tome, važno je pažljivo ocijeniti stvarne prednosti koje različite tehnologije mogu donijeti, a ne ih implementirati samo zato što je to u trendu. Ključno je razmotriti alternative i temeljito usporediti resurse potrebne za implementaciju novih tehnologija s očekivanim rezultatima kako bi se osiguralo racionalno korištenje resursa. Tek tada, ukoliko su procijenjene koristi veće od troškova, može se krenuti s implementacijom novih tehnologija u kontrolingu.



## POPIS LITERATURE

1. Bennett, N., Lemoine, G. J. (2014.), *What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world*, Article in Harvard Business Review, preuzeto 28. studenog 2023. s [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2406676](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2406676)
2. Blazek, A., Deyhle, A., Eiselmayer, K. (2014.), *Kontroling i kontroler*, Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.
3. Bogush, P. (2020.), *Digitalization vs. Digitization – Knowing the Difference*, preuzeto 10. studenog 2023. s <https://www.businesstechweekly.com/operational-efficiency/digital-transformation/digitalization-vs-digitization/>
4. Depersio, G. (2022.), *Controller: Job Description & Average Salary*, preuzeto 29. ožujka 2024. s <https://www.investopedia.com/articles/professionals/011416/controller-job-description-average-salary.asp>
5. Dobošová, L., Hupková, D., Švikruhová, P., Bojňanský, J. (2021.), *Prerequisites for the Effective Functioning of Controlling in Small and Medium-sized Agricultural Enterprises*, 15th International Scientific Conference INPROFORUM, New trends and challenges in the management of organisations, Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice
6. European Systemic Risk Board (b.d.), *Glavna zadaća i osnivanje*, preuzeto 3. siječnja 2024. s <https://www.esrb.europa.eu/about/background/html/index.hr.html>
7. Europska središnja banka (b.d.), *Europski sustav financijskog nadzora*, preuzeto 3. siječnja 2024. s <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/esfs/html/index.hr.html>
8. Europski parlament (b.d.), *Europski sustav financijskog nadzora (ESFS)*, preuzeto 3. siječnja 2024. s <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/84/europski-sustav-financijskog-nadzora-esfs->
9. Fathi, A. (2019.), *Sustainability Balanced Scorecard: a comprehensive tool to measure Sustainability performance*, International Journal of Social Science and Economic Research, Vol 4., No. 2, 948-962
10. Greiner, R. (2021.), *Business Intelligence im Controlling: Wann macht BI wirklich Sinn?*, preuzeto 12. travnja 2024. s [https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/business-intelligence-im-controlling-wann-macht-bi-sinn\\_112\\_536882.html](https://www.haufe.de/controlling/controllerpraxis/business-intelligence-im-controlling-wann-macht-bi-sinn_112_536882.html)
11. Halfar, B. (2015.), *Kontroling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke: Smjernice za određivanje ciljeva, planiranje i upravljanje u neprofitnim organizacijama*, Zagreb: Kontroling Kognosko d.o.o.
12. Hanfa (2022.), *Financijska stabilnost, br.2 listopad 2022.*, ISSN: 2806-6448
13. Hanfa (b.d.1), *Europski sustav financijskog nadzora (ESFS)*, preuzeto 3. siječnja 2024. s <https://www.hanfa.hr/temeljne-funkcije/medunarodna-suradnja/suradnja-u-okviru-eu-a/europski-sustav-financijskog-nadzora-esfs/>
14. Hanfa (b.d.2), *O nama*, preuzeto 6. siječnja 2024. s <https://www.hanfa.hr/o-nama/>
15. Hanfa, (b.d.3), *Nadzorne aktivnosti*, preuzeto 6. siječnja 2024. s <https://www.hanfa.hr/temeljne-funkcije/nadzorne-aktivnosti/>
16. Hanfa (b.d.4), *Strateški plan za razdoblje 2023.-2025.*, dostupno na <https://www.hanfa.hr/media/sakbw4dl/strate%C5%A1ki-plan-hanfe-za-razdoblje-2023-2025.pdf>
17. HNB (1.1.2023.a), *Uloga*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/uloga>

18. HNB (1.1.2023.b), *Vizija i misija*, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/vizija-i-misija>
19. HNB (26.10.2023.), *Organizacija*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/organizacija>
20. HNB (7.12.2023.), *Klimatska strategija Hrvatske narodne banke*, preuzeto 30. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/o-nama/funkcije-i-struktura/hnb-i-klimatske-promjene/klimatska-strategija#footnote-ref-1>
21. HNB (8.1.2024.), *Osnove i ciljevi*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/osnove-i-ciljevi>
22. Horvath, P. (2006.), *Controlling 10.potpuno prerađeno izdanje*, München: F. Vahlen
23. International Group of Controlling (2016.), *Ključni pokazatelji procesa kontrolinga - Priručnik za mjerenje učinkovitosti procesa kontrolinga*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
24. Jakelić, D. (2009.), *Međuviznost funkcija planiranja i kontrolinga i njihova primjena u Hrvatskoj narodnoj banci*, Ekonomski pregled Vol. 60, No. 1-2
25. Jakelić, D. (2013.), *Uloga kontrolinga u središnjem bankarstvu i kriteriji učinkovitosti kontrolinga*, Ekonomski pregled Vol. 64, No. 4
26. Kagan, J. (2023.), *Zero-Based Budgeting: What It Is and How to Use It*, Investopedia, preuzeto 7. veljače 2024. s <https://www.investopedia.com/terms/z/zbb.asp>
27. Knežević, A. (2023.), *Mala i srednja poduzeća: Neizvjesnost nije izgovor za neplaniranje*, Lider, 23(946), 18-22
28. Labaš, D., Rajsman, M. (2020.), *Istraživanje uloge i perspektive razvoja kontrolera kao poslovnog partnera menadžmenta*, Ekonomski pregled, Vol. 71 No. 3, <https://doi.org/10.32910/ep.71.3.3>
29. Manthey, K. (2023.), *Controlling The Controllable: A Leadership Lesson To Take Into 2023*, Forbes Business Council, preuzeto 9. siječnja 2024. s <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2023/01/19/controlling-the-controllable-a-leadership-lesson-to-take-into-2023/?sh=4f5bbce43457>
30. Matek, P.P., Pauković, H., Poljak, D. (2021.), *Financijska regulacija*, Zagreb: Effectus
31. Meter, M. (2019.), *Generički model razvoja organizacije kontrolera*, Kontroling, financije i menadžment, 19(11), 14-25
32. Meter, M. (2022.), *Vodič za projekt implementacije kontrolinga*, Kontroling, financije i menadžment, 22(21), 14-30
33. Meter, M., Šarčević M. (2017.), *Primjena instrumenata kontrolinga u praksi hrvatskih poduzeća*, Kontroling, financije i menadžment, 17(2), 10-18
34. Meter, M., Šarčević M. (2018.), *Suradnja menadžmenta i kontrolinga u hrvatskim poduzećima*, Kontroling, financije i menadžment, 18(6), 12-17
35. Očko, J. (2022.), *Kontroling novog doba – Tko se boji VUCA još?*, Lider, preuzeto 25. studenog 2023. s <https://lidermedia.hr/sto-i-kako/kontroling-novog-doba-tko-se-boji-vuca-jos-145710>
36. Očko, J. (2023.), *Tajna uspjeha: Sinergija je sve, bez sinergije sve je ništa*, Lider, 23(937), 44-47
37. Očko, J., Švigir, A. (2009.), *Kontroling – upravljanje iz backstagea*, Zagreb: Alitus savjetovanje d.o.o.
38. Osmanagić Bedenik, N. (2007.), *Kontroling – Abeceda poslovnog uspjeha 3. dopunjeno izdanje*, Zagreb: Školska knjiga

39. Osmanagić Bedenik, N., Prebežac, D., Strugar I., Barišić P. (2018.), *Uloga kontrolinga i IT potpore u nefinancijskom izvještavanju*, Zagreb: Naklada Veble
40. Petrić, A. (2021.), *Karakteristike kontrolera i menadžera u funkciji efikasnoga donošenja odluka u uvjetima digitalizacije*, doktorski rad, Ekonomski fakultet u Rijeci, Rijeka
41. Pili, T. (2023.), *Kontroleri trebaju biti pokretači digitalizacije*, *Lider*, 23(947), 28-30
42. Poslovna učinkovitost d.o.o. (2013.), *Rječnik za kontrolere*, International Group of Controlling, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
43. Poslovna učinkovitost d.o.o. (2016.), *Kontroling u praksi – Najnoviji trendovi u kontrolingu*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
44. Poslovna učinkovitost d.o.o. (2017.), *Kontroling u praksi – Instrumenti kontrolinga*, Zagreb: Poslovna učinkovitost d.o.o.
45. Poslovni dnevnik, *Kontroling najbolje rješava probleme u javnim poduzećima*, preuzeto 20. listopada 2023. s <https://www.poslovni.hr/hrvatska/kontroling-najbolje-rjesava-probleme-u-javnim-poduzecima-200044?nomobile>
46. Reuschenbach, D., Isensee J., Ostrowicz, S., (2019.), *RPA u kontrolingu*, *Kontroling, financije i menadžment*, 19(12), 32-36
47. Roberts, S. (2023.), *A Comprehensive Guide on Big Data 3v*, preuzeto 18. veljače 2024. s <https://www.theknowledgeacademy.com/blog/big-data-3v/>
48. Schnell, S., Miheš, D., Sobjak, A., van Acker, W. (2021.), *Performance Management in the Public Administration — Seven Success Factors*, The World Bank, preuzeto 06. travnja 2024. s <https://documents1.worldbank.org/curated/en/216271624867473714/pdf/Performance-Management-in-the-Public-Administration-Seven-Success-Factors.pdf>
49. Sejdić, G. (2017.), *Kontroling u industriji 4.0*, *Kontroling, financije i menadžment*, 17(1), 20-25
50. Sejdić, G. (2019.), *Model digitalne transformacije kontrolinga i financija*, *Kontroling, financije i menadžment*, 19(12), 18-24
51. Sesar, V., Martinčević, I., Jajalo, A. (2023.), *Kontroling 4.0 u vrijeme primjene novih tehnologija*, *Zbornik Veleučilišta u Rijeci*, Vol. 11, No.1
52. Sinarasri, A., Chariri, A., Zulaikha (2023.), *Business intelligence, management control systems and startup performance: Empirical study from Indonesia*, *International Journal of Applied Economics, Finance and Accounting*, Vol. 16, No. 2, 234-247, DOI: 10.33094/ijaefa.v16i2.966
53. Stamatović, D. (2019.), *RPA – Robotic Process Automation*, *Kontroling, financije i menadžment*, 19(12), 29-31
54. Šimović, H., Deskar-Škrbić M. (2018.), *B2B Ekonomika javnog sektora 2: obuhvat i veličina javnog sektora u Hrvatskoj*, preuzeto 29. prosinca 2023. s <https://arhivanalitika.hr/blog/b2b-ekonomika-javnog-sektora-2-obuhvat-i-velicina-javnog-sektora-u-hrvatskoj/>
55. Šimović, H., Deskar-Škrbić M. (2020.), *Ekonomika javnog sektora s hrvatskim primjerima*, Zagreb: Arhivanalitika d.o.o.
56. Tamplin, T. (2023.), *Financial Regulators*, preuzeto 21. listopada 2023. s <https://www.financestrategists.com/financial-advisor/financial-regulators/>
57. Vijeće za financijsku stabilnost (b.d.), *O Vijeću*, preuzeto 29. siječnja 2024. s <https://www.vfs.hr/o-vijecu>

58. Vitezić, N., Petrić, A. (2017.), *Kontroling u javnom sektoru*, prilog časopisu Računovodstvo, revizija i financije, 17(5), 36-40
59. Vitezić, N., Petrić, A., Žuger, I. (2022.), *Učinkovitiji kontroling uz veću educiranost o ERP i BI sustavima*, Zbornik Računovodstvo i menadžment, XXIII (1), Zagreb: RRiF
60. Vuković, D. (2020.), *Kontroling u poslovanju*, Kontroling, financije i menadžment, 20(16), 44-47
61. Waelter, A., Kaplan, B., Gibson, A.B., Krumwiede, K. (2018.), *Stepping Outside the Box Elevating the Role of the Controller*, IMA & Deloitte, preuzeto 16. siječnja 2024. s <https://www.imanet.org/research-publications/white-paper/stepping-outside-the-box-elevating-the-role-of-the-controller>
62. Wicke, Y. (2023.), *Controlling: The effective management of corporate goals*, preuzeto 4. siječnja 2024. s <https://www.trusteddecisions.com/en/2023/05/16/controlling-the-effective-management-of-corporate-goals/>
63. Zakon o Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga, Narodne novine br. 140/05., 154/11., 12/12. (2005.) dostupno na: <https://www.zakon.hr/z/215/Zakon-o-Hrvatskoj-agenciji-za-nadzor-financijskih-usluga->
64. Ziegenbein, K. (2008.), *Kontroling. 9. prerađeno i aktualizirano izdanje*, Zagreb: RRiF-plus

## POPIS SLIKA

Slika 1. Odnos menadžera i kontrolera.....	4
Slika 2. Javni sektor prema MMF-u .....	10
Slika 3. Vijeće za financijsku stabilnost u Hrvatskoj.....	18
Slika 4. Organizacijska struktura HNB-a.....	22
Slika 5. Implementacija instrumenata kontrolinga primjenom PAŽ koncepta .....	25
Slika 6. Strategijski ciljevi i strategijska područja HNB-a .....	28
Slika 7. Model operativnog planiranja u HNB-u .....	30
Slika 8. Proces izrade Plana poslovanja HNB-a.....	31
Slika 9. Organizacijska struktura Sektora kontrolinga, financija i računovodstva .....	33
Slika 10. Organizacijska struktura Hanfe .....	43
Slika 11. Sustavi kontrolinga u Hanfi.....	44
Slika 12. Strateški plan Hanfe za razdoblje od 2023. – 2025.....	47
Slika 13. Faze izrade strateškog plana u Hanfi .....	49
Slika 14. Faze procesa kontrole u Hanfi .....	56
Slika 15. Primjer sustava ranog upozorenja u Hanfi.....	59
Slika 16. Model digitalne transformacije kontrolinga .....	72
Slika 17. Razvoj poslovne analitike .....	74

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Vještine dobrog kontrolera .....	5
Tablica 2. Javna poduzeća u RH .....	11
Tablica 3. Primjer pokazatelja učinka u HNB-u .....	34
Tablica 4. Analiza okruženja Hanfe.....	50
Tablica 5. Analiza organizacije Hanfe .....	51
Tablica 6. Primjer analize odstupanja u Hanfi.....	57
Tablica 7. Prikladnost robotske automatizacije procesa u procesima kontrolinga .....	73

## ŽIVOTOPIS

Ime i prezime: Matija Lončarek

Adresa: Dubečka 97, 10040 Zagreb

Mjesto rođenja: Zagreb, Republika Hrvatska

Datum rođenja: 07.06.1993.

Državljanstvo: Hrvatsko

Zaposlenje: Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga, Franje Račkoga 6, 10000 Zagreb

Mobitel: + 385 91 5067 076

E-mail: [mloncarek@net.efzg.hr](mailto:mloncarek@net.efzg.hr)

### Obrazovanje

2016. – 2018. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – Zagreb - Magistar ekonomije – smjer Financije

2012. – 2016. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet – Zagreb – Sveučilišni prvostupnik (Baccalaureus) ekonomije

2008. – 2012. Treća ekonomska škola, Zagreb

### Profesionalno usavršavanje

2023. Data Analytics tečaj (Zagreb)

2022. Power BI edukacija (Zagreb)

2019. Excel za kontrolere (Zagreb)

### Zaposlenje

2023. - Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga na poslovima Savjetnika u Direkciji za financije i planiranje

2019. - 2023. - Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga na poslovima Stručnog suradnika u Direkciji za financije i planiranje

### Jezici

Engleski jezik - aktivno u govoru i pismu

Španjolski jezik - pasivno u govoru i pismu

### Dodatna znanja

Poznavanje rada na računalu (MS office, MS Power BI, Internet,).

Vozačka dozvola.