

Maša Malić, mag. nov.

Agencija za poljoprivredno zemljište
E-mail: masa.malic@mps.hr

KONTROLING U JAVNOM SEKTORU - PREDUVJETI ZA USPJEŠNU IMPLEMENTACIJU

UDK / UDC: 65.012.43:35

JEL klasifikacija / JEL classification: H83

Pregledni rad / Review

Primljeno / Received: 1. svibnja 2016. / May 1, 2016

Prihvaćeno za tisak / Accepted for publishing: 12. listopada 2016. / October 12, 2016

Sažetak

Rad se usredotočuje na kontroling kao funkciju menadžmenta u javnom sektoru. Posebna pozornost posvećena je osnovnim preduvjetima za njegovu uspješnu implementaciju poput jasno i nedvojbeno definirane misije i vizije organizacije, operacionaliziranih ciljeva na razini svakog djelatnika, definiranja i kreiranja radnih procesa i kataloga poslova i razvoja informacijskih sustava kako bi se podatci prikupljali i pohranjivali na jednome mjestu, te kako bi kontroling lako i jednostavno dolazio do informacija. Ukratko su opisane razlike između kontrolinga u javnome i privatnom/profitnom sektoru, te je dan pregled razvoja kontrolinga tijekom povijesti. Rad bi trebao poslužiti kao pomoć za eventualna daljnja istraživanja bilo kojeg segmenta kontrolinga u javnom sektoru.

Ključne riječi: kontroling, javni sektor, ciljevi, misija i vizija.

1. UVOD

Kontroling u javnom sektoru u Republici Hrvatski tek je u začetcima, no potreba za implementacijom kontrolinga i u području javnog djelovanja svakako je opravdana. Rukovodstvu su, bez obzira na područje rada, potrebne kvalitetne i pouzdane informacije kao temelj za strateško odlučivanje, u čemu kontroling ima bitnu ulogu kao dopuna i stručna podrška menadžmentu u procesima planiranja, upravljanja i odlučivanja. Transparentna, korisnicima orijentirana i učinkovita javna uprava tematski je prioritet regionalne politike Europske unije i sastavni je dio brojnih strateških dokumenata, poput desetogodišnje „Strategije 2020“, „Strategije razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine“ i dr. Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine (Narodne novine, 2015) temelji postupanje javne uprave na načelima pouzdanosti i predvidljivosti (pravna sigurnost), otvorenosti i transparentnosti, odgovornosti, učinkovitosti i djelotvornosti i koherentnosti, kako bi se pridonijelo gospodarskome i održivom razvoju. Jedan od instrumenata za postizanje zadanih ciljeva i održivog poslovanja, koje je u privatnom sektoru rutina, svakako je i kontroling.

Kao svrha ovog istraživanja postavlja se analiza razlika između kontrolinga profitabilnih i neprofitabilnih subjekata. Cilj je istraživanju valorizacija stupnja edukacije zaposlenika javne uprave kao činitelja uspješnog kontrolinga javne uprave. Istraživačka hipoteza kaže da je potrebno podignuti razinu edukacije kontrolera u javnoj upravi kako bi kontroling ispunio svoju osnovnu funkciju – nadzor nad procesima na putu do cilja.

2. POJMOVNO ODREĐENJE I RAZVOJ KONTROLINGA

Brojni domaći i inozemni autori bave se sve aktualnijom tematikom kontrolinga i upravljanja učinkovitošću. Brojne su definicije kontrolinga, no sve u fokusu sadržavaju podršku menadžmentu. Osmanagić (1998.) definira kontroling kao „funkciju i podsustav menadžmenta koji pridonosi efikasnosti i efektivnosti u radu menadžmenta čime se povećava sposobnost prilagođavanja poduzeća unutarnjim i vanjskim promjenama, povećava se vitalnost poduzeća i njegova tržišna akceptiranost“.

„Kontroling bismo mogli definirati kao skup multidisciplinarnih znanja koja su potrebna kako bi se na temelju bezbrojnih podataka iz poduzeća, ali i izvan njega, prikupio optimalan broj onih koji su nužni menadžerima te svima koji upravljaju poduzećem za kvalitetno odlučivanje“ (Očko i Švigir, 2009.).

„On (kontroling – op. aut.) je potpora upravljanju i odlučivanju, tj. stručna podrška u procesu vođenja, tj. aktivnost koja je izravno podređena vrhu poduzeća poradi postignuća usklađene aktivnosti poduzeća i njegovih normiranih strateških i operativnih ciljeva“ (Škrtić, 2006.).

U svojoj knjizi *Kontrolling i kontroler* Blazek et al. (2014.) ističu kako „kontroler ne kontrolira. To može zvučati kao paradoks, ali kontrolerov je posao pribaviti najbolje moguće informacije i tumačenje tih informacija kako bi se funkcija kontrolinga mogla izvršiti“.

Ziegenbein (2008.) ističe kako se „ovdje i danas pod kontrollingom podrazumijevaju ‘upravljanje’ i ‘utjecanje’, ali i ‘držanje pod kontrolom’, tj. obaviještenost o stanju stvari, ovladavanje postupcima i događajima kao i u ulozi ‘partnera vodstva’, davanje preporuka i djelovanje radi ostvarenja vizija i strategije top menadžmenta.“

International Group of Controlling (u daljnjem tekstu: IGC), neprofitna međunarodna platforma koja okuplja institucije i organizacije na području kontrolinga, definira kontrolling kao „cjelokupan proces definiranja ciljeva, planiranja i nadzora (u smislu upravljanja i reguliranja) i uključuje sve relevantne financijske i komercijalne aspekte“ (IGC, 2010.).

Internationaler Controller Verein (u daljnjem tekstu: ICV), međunarodna udruga kontrolera, definira kontrolling kao „uspoređivanje rezultata sa standardima odnosno mjerilima ili reguliranje nečega. Kontroleri razvijaju upravljači proces definiranja ciljeva, planiranje i kontrolu poslovnih procesa i stoga dijele odgovornost za postizanje poduzetničkih ciljeva“ (ICV).

IGC misiju kontrolera definira kao: „Kontroleri kao partneri menadžmenta pružaju bitan doprinos održivom uspjehu organizacije. Kontroleri (1) oblikuju i prate menadžerski proces određivanja ciljeva, planiranja i upravljanja, tako da svaki donositelj odluke može djelovati u skladu s usvojenim ciljevima; (2) brinu se za savjestan odnos prema budućnosti, čime se omogućava iskorištavanje prilika i upravljanje rizicima; (3) integriraju pojedinačne organizacijske ciljeve i planove u odgovarajuću cjelinu; (4) razvijaju i održavaju kontrolling sustave, osiguravaju kvalitetu podataka i informacije koje su relevantne za odlučivanje; (5) obvezani su da djeluju kao ekonomska savjest za dobrobit cijele organizacije“ (International Group of Controlling, 1996.).

Počeci kontrolinga sežu u daleku prošlost. On je povezan s poduzetničkim ciljevima i aktivnostima, te se sami počeci mogu povezati s trgovcima i začetkom poduzetništva u doba Mezopotamije. „Arheologija je potvrdila da su moderni elementi poduzeća bili prisutni, pa čak i dominantni već u Mezopotamiji u trećem tisućljeću prije Krista, a da je institucionalni kontekst bio pogodan za dugoročan razvoj“ (Landes, 2010.). Kao termin kontrolling se prvi put spominje još u 15. stoljeću u Velikoj Britaniji u kontekstu državne uprave. Jackson (1950.), kako je navedeno u radu Bradshaw i Hull (1950.), objašnjava da je u to doba „Countrollour“ na engleskom kraljevskom dvoru bilježio priljev i odljev novca i dobara.

Razvoj kontrolinga u Sjedinjenim Američkim Državama počinje u 18. stoljeću također u okrilju upravljanja državom i državnim proračunom.

„Godine 1778. Kongres je osnovao, u sklopu državne riznice, urede kontrolinga (*comptroller*), revizora, rizničara i šest knjigovodstvenih povjerenika koji su djelovali unutar Vijeća riznice“ (Chatfield i Vangermeersch, 1996.). Na europskome tlu izrazitiji razvoj kontroling doživljava nakon drugoga svjetskog rata i dolaskom američkom kapitala prvenstveno u njemačkim poduzećima, kćerima američkih koncerna. „Prema istraživanju McKinseyja, na temelju uzorka od 30 tipičnih njemačkih velikih poduzeća s prometom većim od jedne milijarde DEM, 1974. godine već je 90 % poduzeća imalo osamostaljeno mjesto kontrolinga“ (Weber, 1993.; navedeno u Osmanagić Bedenik, 1998.). Od tada do danas razvoj kontrolinga kategorizira se u tri generacije ovisno o specifičnostima razdoblja u poslovanju.

Razdoblje kontrolinga kao registratora odnosi se na pedesete i šezdesete godine prošlog stoljeća kada su poduzeća poslovala u okruženju s vrlo malim brojem promjena, i pasivno prilagođavanje bila je zadovoljavajuća poslovna strategija. „U takvim uvjetima relativno statičkog okruženja u poduzećima se prognozira i planira, koriste se relativno jednostavne tehnike rješavanja problema, nastoji se očuvati proizvodni program bez većih promjena“ (Osmanagić Bedenik, 1998.).

Sedamdesetih godina, kao posljedica sve veće konkurencije i zasićenja tržišta, kontroling pomaže rukovodstvu u usmjeravanju i upravljanju poduzećima i funkcionira kao navigator. Prije korišteni instrumenti, poput bilanci, kalkulacija i knjigovodstva, evolviraju u naprednije alate, poput kratkotrajnog računa troškova i učinaka, doprinosa pokriću fiksnih troškova, izračuna točke pokriće, kontrolu izvršenja proračuna i dr.

U novije vrijeme poduzeća posluju u sve nesigurnijim i kompleksnijim okruženjima u kojima je broj dionika u porastu, od dobavljača, kupaca do novih konkurenata, i potrebna je proaktivna poslovna strategija kako bi se odgovorilo brojnim izazovima. „U tom smislu govori se o kontroleru kao inovatoru koji sudjeluje u procesu rješavanja problema i koji treba uvoditi i razvijati nove instrumente kao pomoć kapetanu broda u magli i nevremenu“ (Osmanagić Bedenik 1998: 26).

3. KONTROLING NEPROFITNOG SEKTORA – SLIČNOSTI I RAZLIKE PRIVATNOG I JAVNOG SEKTORA

Glavnom distinkcijom između javnoga i privatnog sektora može se smatrati opći cilj – u privatnom/profitnom sektoru opći cilj kojemu se teži jest ostvarivati dobit, a u javnom sektoru top je rad za opće dobro. Halfar (2010.) razlike kategorizira u pet područja – pravni oblik i poseban porezni položaj, interesne skupine, područje rada, financiranje i društveno određivanje funkcija.

S gledišta pravnog oblika i posebnoga poreznog položaja neprofitne organizacije nemaju vlasnike udjela, biraju odgovarajuće organizacijske oblike te su specifične u pogledu javnih davanja i zabrane isplate dobiti. U interesnim skupinama, neprofitni sektor ima na raspolaganju veći manevarski prostor za prilagodbe očekivanjima različitih *stakeholdera* i može samostalno njihove zahtjeve relativizirati ili im dati prednost, što u privatnom sektoru nije tako. U dijelu područja rada teško je naznačiti društvena polja djelovanja koja su prepuštena samo neprofitnom sektoru, pa se smatra da nema ekskluzivnih područja neprofitnih organizacija. S gledišta financiranja glavna je razlika u zabrani isplate dobiti i nepostojanje namjere da se ostvaruje profit, a u pitanju društvenog određivanja funkcija Halfar ističe proizvodnju dobara i usluga koje društvo inače ne može staviti na raspolaganje, tj. za koje tržište ne može stvoriti ponudu.

4. ODREĐIVANJE VIZIJE, MISIJE I CILJEVA U JAVNOM SEKTORU

Osnovna svrha postojanja javnog sektora doprinos je društvu u cjelini, pa je misija tijela državne uprave, tijela jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave i pravnih osoba s javnim ovlastima definirana u velikoj mjeri zakonima i uredbama koje reguliraju njihovo osnivanje. Ashridge-model misije, kako stoji u radu Campbell i Yeung (1991.), model je za kreiranje misije, koji se sastoji od četiri međusobno povezana dijela što utječu jedan na drugoga i trebaju se promatrati zajedno kako bi se stvorila čvrsta misija - svrha, vrijednosti, standardi ponašanja i strategija.

Svrha odgovara na pitanja za čiju dobrobit djelujemo i zašto postojimo, vrijednosti su uvjerenja i moralna načela koja se nalaze u korporativnoj kulturi, zatim se standardi ponašanja odnose na jasno artikulirane smjernice o svakodnevnom ponašanju zaposlenika, a strategija definira posao/zadatak kojim se poduzeće treba baviti kako bi ostvarilo kompetitivnu prednost. Promatrajući misije organizacija državnoga i javnog sektora u Republici Hrvatskoj u svjetlu Ashridge-modela misije, ili u kontekstu klasičnog modela strateškog planiranja (Mintzberg et al., 1998.), koji na temelju eksterne i interne analize uvjeta formulira, evaluira i implementira strategiju, misiju i osnovne ciljeve organizacije – vidljivo je da je postojeće misije potrebno revidirati i formulirati na ispravnim temeljima. „Bez jasno formuliране misije u kojoj su povezani zadaća, smisao i ciljevi neprofitne organizacije, nema smislenog kontrolinga“ (Halfar, 2010.).

Jasna i nedvojbeno definirana misija i vizija organizacije neizostavni su dio strateškog upravljanja u privatnom i u javnom sektoru, i jednu su uz drugu čvrsto povezane. „Vizija je poduzeća cjelovita, buduća predodžba o svrsi poduzeća i putovima njezina ostvarenja“ (Osmanagić Bedenik 1998: 77). Vizija odgovara na pitanja što želimo postići, kako ćemo to postići, u kojem smjeru ćemo djelovati, gdje ćemo biti za pet do deset godina i dr.

Treći instrument strateškog kontrolinga, određivanje ciljeva, zahtijeva dvosmjernu komunikaciju – uzlaznu, dakle od dna prema vrhu, i silaznu, od vrha prema dnu. Blazek et al. (2014.) takav model formuliranja ciljeva nazivaju Utvrđivanje ciljeva sudjelovanjem koje se koristi informacijama svih internih dionika organizacije kako bi se zajedničkim naporima i sporazumom našlo konačno rješenje. Osmanagić Bedenik (1998.) objašnjava kako su ciljevi krajnje točke prema kojima su usmjerene aktivnosti, početna i završna točka procesa upravljanja: planiranje, kontrola, informiranje, organiziranje i upravljanje ljudskim potencijalima. Objašnjavajući što su ciljevi, Drucker (2008.) ističe „nadređeni mora razumjeti što očekivati od podređenih menadžera. Podređeni s druge strane moraju znati za koje rezultate su odgovorni“.

Pri definiranju ciljeva treba se brinuti o metodološkoj ispravnosti njihova artikuliranja koristeći se SMART matricom, dakle treba da ciljevi budu specifični (eng. *specific*), mjerljivi (eng. *measurable*), ostvarivi (eng. *attainable*), realni (eng. *realistic*) i vremenski ograničeni (eng. *time bound*). Zaposlenici moraju biti upoznati s operativnim ciljevima, njihovom vezom s misijom i vizijom, načinom na koji će ih ostvariti. Pojednostavljeno, ciljevi moraju biti operacionalizirani - imati jasan sadržaj (npr. povećati broj hektara državnoga poljoprivrednog zemljišta danoga u zakup), opseg (npr. za 15 %), vremenski okvir (npr. do 1. 6. 2017.). „Dok je zadatak upravljanja utvrđivanje ciljeva, zadatak je kontrolinga učiniti ciljeve mjerljivim i jasnim, te koordinirati i usmjeravati sve aktivnosti prema tim ciljevima rabeći razne metode i tehnike koordinacije, planiranja, analize, kontrole i informiranja“ (Avelini Holjevac, 1998.).

U kontekstu formuliranja ciljeva Drucker (2008) razvija pristup upravljanja s pomoću ciljeva (*management by objectives* – MBO). „Svaki član poduzeća pridonosi nečemu različitom, ali svi moraju doprinosti zajedničkom cilju. Svi njihovi napori moraju ići u istom smjeru i njihovi doprinosi moraju zajedno stvoriti cjelinu - bez praznina, bez trenja, bez nepotrebnog dupliciranja napora“ (Drucker, 2008.). Prema takvu pristupu ciljevi se izvode iz strategije za svakoga pojedinog djelatnika, te im se pridružuju kriteriji uspješnosti kako bi se lakše pratilo njihovo postizanje i dobivala povratna informacija.

Drucker (2008.) ističe da se radi o mukotrpnom procesu koji zahtijeva posebne tehnike i nailazi na četiri otežavajuća organizacijska čimbenika – specijalizirani posao većine menadžera, hijerarhijsku strukturu upravljanja, razlike u viziji i radu i posljedičnu izolaciju različitih razina upravljanja, te strukturu naknada menadžerima. Kao ilustraciju potencijalne opasnosti uske specijalizacije menadžera Drucker iznosi priču o tri rezača kamena od kojih je jedan svoj posao opisao kao „radim da bih preživio“, drugi je izjavio kako radi na najboljem poslu rezanja kamena u zemlji, a treći da gradi katedralu. Baviti se samo usko specijaliziranim područjem može odvratiti pozornost djelatnika od sveopćega cilja organizacije. U hijerarhijskoj strukturi upravljanja Drucker ističe opasnost promatranja nadređenoga, njegovih primjedaba, navika i sl. kao proračunatih i planiranih, i predlaže premještanje fokusa s nadređenoga na same

zahtjeve posla. Struktura naknade, dakle platni razredi također mogu stvarati poteškoće u implementaciji upravljanja uz pomoć ciljeva jer kompenzacijski sustav određuje mjesto svakoga pojedinca u grupi, pa bi kompenzacije trebale balansirati između priznanja pojedinacu i stabilnosti cijele grupe.

5. UZ POMOĆ RADNIH PROCESA DO KATALOGA POSLOVA I MJERENJA UČINKOVITOSTI

Iako se u profitnom sektoru controlling češće promatra u kontekstu proizvoda, na isti se način mjere i definiraju i usluge. Pri implementaciji controlling-funkcije u javnom sektoru, uz već spomenuto definiranje misije, vizije i ciljeva potrebno je analizirati sve interne procese, te ih grupirati u poslove i njihove pripadajuće aktivnosti kako bi se racionalizirali postupci i procedura i stvarao katalog poslova. Ziegenbein (2008.) pojedinačnim procesom ili djelomičnim procesom (kratko: procesom) naziva djelatnost (postupak, aktivnost, transakciju) koja organizacijski više nije djeljiva, kojom se resursi (kao *input*) transformiraju u mjerljive rezultate (kao *output*). Avelini Holjevac (1998.) bit optimalizacije definira kao minimiziranje korištenja materijalnim i ljudskim resursima, dakle minimiziranje svih utrošaka u određenom vremenu i maksimiziranje rezultata u tom istom razdoblju.

Potaknut izostankom aspekta ekonomičnosti kao općeg cilja u neprofitnim organizacijama, Halfar (2010.) predlaže širi Model učinaka neprofitnih organizacija, prema kojemu *output* (usluga), uz kvantitativnu količinu rezultata/učinaka čini osnovu za kvalitativne efekte djelovanja (*impact, outcome, effect*). *Outcome* označava društvene učinke i koristi koje imaju dobra ili usluge, *effect* je neposredan, objektivno vidljiv i dokaziv učinak za pojedine dionike, a *impact* je subjektivna reakcija, iskaz (ne)zadovoljstva primatelja prema onome što neprofitna organizacija čini. Jasno definiranje usluga u fokus stavlja spomenute *outcome* i *impact*, tj. dimenziju korisnika kao glavne ciljane javnosti javnoga sektora. Korisnici usluga mogu se promatrati kao interni i vanjski, pri čemu interne, poput primjerice ljudskih resursa i upravljanja troškovima, ne rezultiraju ispunjenjem ključnih zadataka, ali su potrebne za neometano funkcioniranje organizacije.

Drucker (2008.) također sistematizira preduvjete za učinkovito djelovanje javnog sektora:

- (1) Potrebno je definirati što je i što bi trebao biti posao svake organizacije u javnom sektoru.
- (2) Moraju se izvesti jasni ciljevi iz njihove definicije misije.
- (3) Moraju se postaviti prioriteti koji će im omogućiti postavljanje standarda izvedbe, tj. definirati minimalne prihvatljive rezultate, odrediti rokove i odgovornost za rezultate.

- (4) Treba definirati mjerenje izvedbe.
- (5) Ugraditi self-control by results pristup.
- (6) Revidirati ciljeve koji više ne služe svrsi ili su se pokazali kao nedostižni, identificirati zastarjele i neproduktivne aktivnosti.

Kako bi se ti procesi ubrzali, podatci prikupljali i pohranjivali na jednome mjestu, te kako bi kontroling lako i jednostavno dolazio do informacija, potrebno je i razvijati informacijske sustave. „Osnove workflowa su dokumenti koji se pojavljuju u poslovnom prometu (npr. upiti klijenata, ponude, ugovori, narudžbe, računi, doznake, reklamacije), potrebni su u proizvodnji (konstrukcijski planovi, popisi svih dijelova potrebnih za proizvodnju ili planovi rada), od značenja su za kontroling (kao što su to izvješća, statistike, tablične kalkulacije i grafički prikazi) ili se odnose na ostala funkcionalna područja poduzeća (uključivši obrasce, korespondenciju, elektroničku poštu)“ (Ziegenbein, 2008.).

Osnovne su sastavnice takvih sustava u javnom sektoru računovodstveni programi i sustavi za upravljanje dokumentima (DMS – *Document Management System*), pri čemu pri nadogradnji postojećih sustava ili kupnji novih treba uzeti u obzir specifičnosti koje se moraju poštovati a definirane su posebnim propisima, poput „Uredbe o uredskom poslovanju“ (NN, 7/09.), „Pravilnika o jedinstvenim klasifikacijskim oznakama i bročanim oznakama stvaralaca i primalaca akata“ (NN, 38/88.) i brojnih drugih koji služe kao okvirni skup pravila i mjera koje je potrebno detaljnije razraditi u skladu s potrebama i specifičnostima pojedine organizacije.

6. ZAKLJUČAK

Kontroling u javnom sektoru sve je češća i aktualnija tema, kako u samim organizacijama, tako i na političkim razinama, no za njegovu implementaciju bit će potrebno osigurati brojne preduvjete. Sustav državne uprave najčešće je trom, s apstraktno definiranim misijama i vizijama organizacija, nejasno ili uopće neformuliranim ciljevima, djelatnici često nisu upoznati s konkretnim zadacima koje moraju ispunjavati niti znaju kako pridonose ispunjenju strateških ciljeva i svrsi postojanja organizacije u kojoj su zaposleni, a izvještavanje se svodi na financijske izvještaje o izvršenju proračuna. Pred kontrolingom su brojni izazovi i zadaće koje je potrebno premostiti kako bi se povećala razina kvalitete javnih usluga, te djelotvornost i učinkovitost javnog sektora. Prema dosadašnjem iskustvu u implementaciji kontrolinga u javnom sektoru, u ovome radu izdvojeno je nekoliko preduvjeta što ih je prije same implementacije kontrolinga potrebno osigurati – jasno razumijevanje i definiranje misije organizacije i smjera u kojemu se u budućnosti želi razvijati, operacionalizacija ciljeva do razine svakoga pojedinog djelatnika s pripadajućim kvalitativnim i kvantitativnim pokazateljima uspješnosti, te oblikovanje i dokumentiranje procesa razvojem moderne informacijske tehnologije. Uz te čimbenike brojna su područja u kojima

kontrolling može dati svoj obol, poput uspostave upravljačkog računovodstva koje omogućuje praćenje troškova prema centrima odgovornosti, izradbe kompleta indikatora za određena područja radi lakše usporedivosti organizacija, strateškog planiranja, moderiranja završne faze izradbe proračuna, integracije novih sustava izvještavanja i dr. Istraživanje dokazuje da je potrebno podizati edukaciju zaposlenika u javnoj upravi da bi se učinkovitost menadžmenta javne uprave podigla na zadovoljavajuću razinu.

LITERATURA

Avelini Holjevac, I. 1998. *Kontrolling: Upravljanje poslovnim rezultatom*. Sveučilište u Rijeci, Hotelijerski fakultet Opatija. Rijeka.

Blazek, A. et al. 2014. *Kontrolling i kontrole*. Kontrolling Kognosko d.o.o. Zagreb.

Campbell, A. i Yeung, S. 1991. Creating a Sense of Mission. *Long Range Planning*, Vol. 24, str. 10-20.

Chatfield, M.; Vangermeersch, R. 1996. *The History of Accounting: An International Encyclopedia*. Garland. New York.

Drucker, P. F. 2008. *Management. Revised Edition*. Harper Business.

Halfar, B. 2010. *Kontrolling neprofitnih organizacija usmjeren na učinke: Smjernice za određivanje ciljeva, planiranje i upravljanje u neprofitnim organizacijama*. Kontrolling Kognosko d.o.o. Zagreb.

International Group of Controlling. 2010. *Controller-Wörterbuch*, 4. izdanje. Schäffer-Poeschel. Stuttgart.

Jackson, J. H. 1950. *The Growth of the Controllorship Function*. U Bradshaw, T. F. ; Hull, C. C. 1950. *Controllorship in Modern Management*. Richard D. Irwin Inc. Chicago.

Landes, D. S. et al. 2010. *The Invention of Enterprise: Entrepreneurship from Ancient Mesopotamia to Modern Times*. Princeton University Press. Princeton.

Mintzberg, H. et al. 1998. *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. The Free Press. New York.

Očko, J.; Švigir A. 2009. *Kontrolling: upravljanje iz backstagea*. Knjiga print d.o.o. Zagreb.

Osmanagić Bedenik, N. 1998. *Kontrolling: abeceda poslovnog uspjeha*. Školska knjiga. Zagreb.

Škrtić, M. 2006. *Osnove poduzetništva i menadžmenta*. Katma. Zagreb.

Ziegenbein, K. 2008. *Kontrolling*. RRiF-plus d.o.o. za nakladništvo i

poslovne usluge. Zagreb.

Narodne novine. 2015. *Strategija razvoja javne uprave za razdoblje od 2015. do 2020. godine*. Narodne novine d.d. Zagreb.

International Group of Controlling. 1996., *Controller mission statement* [online], dostupno na: <https://www.igc-controlling.org/services/controller-mission-statement.html> [preuzeto 24. 4. 2016.]

Internationaler Controller Verein. *What is controlling?* [online], dostupno na <https://www.icv-controlling.com/en/association/what-is-controlling.html> [preuzeto 27. 4. 2016.]

Maša Malić, MJ

Agricultural Land Agency
E-mail: masa.malic@mps.hr

CONTROLLING IN PUBLIC SECTOR – PREREQUISITES FOR SUCCESSFUL IMPLEMENTATION

Abstract

The paper focuses on controlling as a function of management in the public sector. Special attention is paid to the main prerequisites for successful implementation of controlling, such as a clearly and unambiguously defined mission and vision of the organisation, operationalisation of goals for each employee, targeting and creating the work processes and work catalogues as well as developing information systems in order to collect and store data at one place, which would enable easy access to information within controlling. Differences between controlling in the public and private/profit sector are briefly described, together with an overview of the evolution of controlling over time. The paper could serve as an additional source of information for future research of any segment of controlling in the public sector.

Key words: controlling, public sector, goals, mission and vision

JEL classification: H83