

---

**Excel alat za podršku pri  
uspостављању система  
финансијског управљања и  
контроле у школама  
УПУТСТВО**



## Садржај

1. УВОД.....	3
2. EXCEL АЛАТ ЗА ПОДРШКУ ПРИ УВОЂЕЊУ СИСТЕМА ФУК .....	3
3. ПРИПРЕМНЕ АКТИВНОСТИ .....	4
3.1. Прилагођавање пословних процеса потребама организације.....	4
3.2. Дефинисање ризика.....	6
3.3. Општа правила за попуњавање листова .....	7
4. ПОЧЕТАК РАДА.....	8
4.1. Насловна страна .....	8
4.2. Организационе јединице .....	8
4.3. Листа пословних процеса – Образац 1.....	9
4.4. Мапа пословних процеса – Образац 2 .....	11
4.5. Документација о систему – Процедуре – Образац 3 .....	13
4.6. Регистар ризика.....	14
4.7. Штампане образаца .....	15

## 1. УВОД

Успостављање система финансијског управљања и контроле (ФУК) је законска обавеза јавног сектора Републике Србије у складу са чланом 81 Закона о буџетском систему, а уједно је и предуслов за затварање преговарачког поглавља 32 за приступању у ЕУ. Ова одредба Закона односи се на све кориснике јавних средстава (КЈС) у Србији, без обзира на њихову величину и структуру. Централна јединица за хармонизацију (ЦЈХ) је ради уједначеног поступања свих КЈС, те због усаглашавања опште форме и садржаја писаних процедура и активности, дефинисала кључне елементе образаца који се користе при успостављању и документовању система ФУК.

## 2. ЕХСЕЛ АЛАТ ЗА ПОДРШКУ ПРИ УВОЂЕЊУ СИСТЕМА ФУК

Пројекат РЕЛОФ2 пружа јединицама локалне самоуправе и другим корисницима јавних средстава, укључујући и установе основног и средњег образовања, подршку у увођењу или унапређењу система финансијског управљања и контроле. Пројекат је развио алат у програму Ексел са циљем да свим школама (основним и средњим) поједностави увођење система ФУК. Сви обрасци коришћени у овом алату су потпуно усклађени са предложеним обрасцима ЦЈХ. Структура листова (*sheet*) у алату развијеном у програму Ексел је следећа:

- Насловна страна;
- Организационе јединице;
- Сви процеси;
- Матрица процеса;
- Листа пословних процеса;
- Мапа 1, мапа 2,.... мапа *n*;
- Регистар ризика.

Сви листови у Екселу се могу поделити у две категорије.

1. Прва категорија обухвата листове који служе као припрема за попуњавање образаца:
  - а. Сви процеси;
  - б. Матрица процеса.
2. Друга категорија су листови који служе за увођење система ФУК:
  - а. Насловна страна;
  - б. Организационе јединице;
  - в. Листа пословних процеса;
  - г. Мапа 1, мапа 2...; и
  - д. Регистар ризика.

### 3. ПРИПРЕМНЕ АКТИВНОСТИ

Пре почетка рада на попуњавању образаца, неопходно је спровести неколико припремних активности.

#### 3.1. Прилагођавање пословних процеса потребама организације

На листу „**СВИ ПРОЦЕСИ**“ у алату у Екселу дат је предлог процеса који се најчешће дефинишу приликом увођења система ФУК код основних и средњих школа. Дефинисани процеси су груписани по областима и приказани су у табели 1.

Табела 1 – Приказ области пословних процеса

Скраћени назив области	Пун назив области
ФИНАНСИЈЕ	Финансије и рачуноводство, набавке
ПРАВНИ	Правно-административни послови
ОРГАНИЗАЦИЈА	Организација рада школе и управљање
НАСТАВА	Наставне, ваннаставне и друге активности
ПРАКСА	Практична настава
ОСТАЛО	Остале додатне делатности школе
ОШ	Основна школа

За област ОСТАЛО нису дати предлози пословних процеса, али бу ту требало дефинисати пословне процесе који се не могу подвести под друге области, као на пр. производна делатност школе, или додатне делатности школе и сл.

За сваки пословни процес могуће је дефинисати максимално до 6 процедура. Свим корисницима алата у Екселу саветујемо да овај лист одштапају и добро проуче како би утврдили да ли недостају неки процеси, односно да ли је потребно у оквиру дефинисаних процеса променити или допунити процедуре. Такође, због неуједначеног шифрирања пословних процеса и процедура, поља за шифру је потребно попунити код свих њих.

Слика 1 – Приказ листа СВИ ПРОЦЕСИ

Попуњени су скраћени називи области

Треба попуњити шифру пословног процеса

Код свих процедура треба попуњити шифру

Треба унети ризике за сваки пословни процес

ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ И ПРОЦЕДУРЕ																				
Област	Назив пословног процеса	Шифра пословног процеса	Активности у оквиру пословног процеса	Циљ пословног процеса	Процедура 1		Процедура 2		Процедура 3		Процедура 4		Процедура 5		Процедура 6		Ризик 1	Ризик 2	Ризик 3	
					Шифра	Назив	Шифра	Назив	Шифра	Назив	Шифра	Назив	Шифра	Назив	Шифра	Назив				
НАСТАВА	планирање и реализација наставе и учења		1.Израда планова наставника у складу са Школским програмом, плановима и програмима наставе и учења и стандардима постигнућа 2.Избор уџбеника 3.Утврђивање критеријума оцењивања 4.Припремане наставника за час 5.Реализација часа 6.Вођене евиденције о постигнућима ученика 7.Израда ИОП-а за ученике којима је потребна додатна подршка у раду 8.Понове остварености исхода и оцењивање ученика 9.Анализа реализације наставе 10.Сарадња са ПП службом	Стационар, проширивање и пројубљивање функционалних знања ученика кроз свакодневно учење и усавршавање		Процедура планирања, припремања и реализације наставе и учења		Процедура иницијалног тестирања ученика		Процедура анализе наставе и наставног процеса (наставник – стручно веће – ППС и директор)		Процедура израде ИОП-а		Процедура утврђивања критеријума оцењивања на часу са и сумативног и формативног оцењивања		Избор уџбеника				
НАСТАВА	планирање и реализација осталих образовних облика образовног васпитног рада		1.Израда плана рада 2.Одређивање термина за реализацију часова 3.Идентификовање ученика за допунску, додатну и припремну наставу 4.Планирање метода, облика рада и потребних средстава за извођење часова 5.Припремане за часове (избор тема и задатака, израда материјала, презентација...) 6.Реализација часова 7.Евиденција одржаних часова и присуства ученика 8.Анализа и евалуација часова 9.Праћене ефеката одржаних часова 10.Израда извештаја о одржаним часовима, њихово постављање на школску платформу и усвајање 11.Сарадња са ПП службом	Пружање подршке процесу учења		Процедура планирања и реализације припремне наставе за полагање испита (изредног, поправног, матурског и завршног)														

Попуњени су називи пословних процеса

Попуњене су активности пословних процеса

Попуњени су циљеви пословних процеса

Попуњени су називи процедура

Називи предложених пословних процеса, као и њима припадајуће активности се могу мењати у складу са потребама установе. У случају да Школа има потребу за пословним процесима који нису предложени, неопходно је у листу „СВИ ПРОЦЕСИ“ на крају додати све пословне процесе који недостају.

**ВАЖНО – У пољу „ОБЛАСТ“ мора се уписати скраћени називи области дат у табели изнад, односно није могуће дефинисати нове области.**

Такође, могуће су и измене код назива и шифри предложених процедура, али њих не може бити више од 6 за један пословни процес. Процедуре које не одговарају кориснику се могу обрисати. Након овог корака, када додајемо нов пословни процес, неопходно је урадити измену и у листу „МАТРИЦА ПРОЦЕСА“.

**ВАЖНО – Назив пословног процеса у листу „МАТРИЦА ПРОЦЕСА“ мора бити идентичан називу пословног процеса у листу „СВИ ПРОЦЕСИ“. Стога је најбоље назив пословног процеса из листа „СВИ ПРОЦЕСИ“ прекопирати (не укуцавати) у лист „МАТРИЦА ПРОЦЕСА“ .**

Слика 2 – Приказ листа „МАТРИЦА ПРОЦЕСА“

ФИНАНСИЈЕ	ПРАВНИ	ОРГАНИЗАЦИЈА	НАСТАВА	ПРАКСА	ОСТАЛО	ОШ
Израда и праћење финансијског плана	Израда општинских и других аката	Израда стратешких, развојних и оперативних планова рада	Планирање и реализација наставе и учења	Организација и извођење практичне и блок наставе у привредним организацијама		Организација и реализација рада продуженог боравка
Финансијско извештавање	Кадровски послови	Увођење нових образовних профила	Планирање и реализација осталих обавезних облика образовно-васпитног рада			
Послови рачуноводства	Набавке	Планирање и организација рада установе	Планирање и реализација факултативних облика рада и ваннаставних активности			
Обрачун плата и накнада	Администрација ученика	Упис редовних ученика	Планирање и реализација такмичења, културних и других активности школе			
Послови благајне		Припрема, организација и реализација испита	Организација и реализација ванредног школовања			

У матрици процеса, сви процеси су груписани по областима и нови процес треба додати на крају колоне изабране области. У случају да током попуњавања образаца установите да вам недостаје неки пословни процес, ова процедура се може поновити.

### 3.2. Дефинисање ризика

Иако се ризици у поступку успостављања система ФУК описују и анализирају у каснијој фази, неопходно је приликом идентификовања ризика у мапама процеса, те ризике најпре унети у лист „СВИ ПРОЦЕСИ“ како би се аутоматски преносили у мапе и касније у Регистар ризика. За сваки пословни процес могуће је дефинисати највише 3 ризика. Уколико је дефинисано мање од 3 ризика, поља за ризике у мапама и Регистру ризика неће бити празна, већ ће у њима аутоматски бити уписана нула.

### 3.3. Општа правила за попуњавање листова

Општа правила за попуњавање свих листова су следећа:

1. Бојама је одређен начин попуњавања поља у табелама

Слика 3 – Функције поља одређене бојама

МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА - Образац 2	
Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса
Организациона јединица:	
Руководилац организационе јединице:	
Циљ пословног процеса	
Основни ризици	

Насловна поља су обојена у зелено, она су задата, не попуњавају се и не мењају.

Светло жута поља – попуњавају се укуцавањем текста или избором са листе.

Бела поља - садржај се преузима аутоматски. Ни ова поља се не попуњавају.

2. Код већине поља постоји падајућа листа са које се бира жељена опција

Слика 4 – Падајућа листа

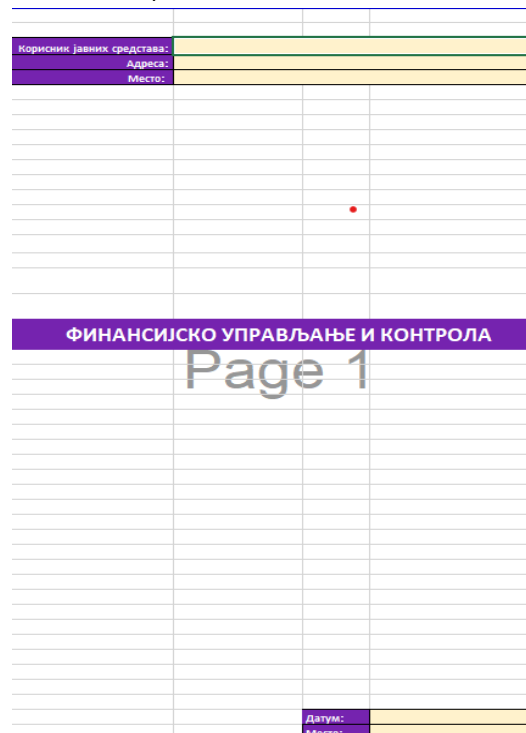
Област	Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса	Активности у оквиру процеса
ФИНАНСИЈЕ			
		Припрема и доношење финансијск	
		Обрачун плата и накнада	
		Финансијско извештавање	
		Евидентирање и плаћање обавеза	

## 4. ПОЧЕТАК РАДА

### 4.1. Насловна страна

Први лист који попуњавамо је **НАСЛОВНА СТРАНА**. Једном попуњено поље „Корисник јавних средстава“ се аутоматски преноси на све остале листове где је то потребно.

Слика 5 – Приказ листа НАСЛОВНА СТРАНА



The image shows a form for the title page. At the top, there are three rows of input fields for beneficiary information, each with a purple header: "Корисник јавних средстава:", "Адреса:", and "Место:". Below these is a large grid of empty rows. In the center of the grid, there is a purple horizontal bar with the text "ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА" and "Page 1" overlaid on it. At the bottom right of the grid, there are two more rows of input fields with purple headers: "Датум:" and "Место:".

### 4.2. Организационе јединице

Следећи лист се односи на попис свих ужих организационих јединица уколико је установа тако организована. У случају да нема ужих организационих јединица, за потребе увођења и имплементације система ФУК, неопходно је дефинисати области рада/службе (на пр. настава, секретаријат, рачуноводство, итд.). Неопходно је унети све податке: шифру организационе јединице, назив организационе јединице и руководиоца организационе јединице. Ови подаци се аутоматски преносе на све остале листове где је то потребно.

**ВАЖНО – Као прву организациону јединицу ОБАВЕЗНО унети Школу и доделити нулту шифру (0 или 00, или сл.)**

Слика 6 – Приказ листа ОРГАНИЗАЦИОНА ЈЕДИНИЦА

Корисник јавних средстава:		0
Шифра организационе јединице	Назив организационе јединице	Руководилац организационе јединице

**Укратко:**

- Поље „Корисник јавних средстава“ се попуњава аутоматски, односно програм преузима податак унет на листу „НАСЛОВНА СТРАНА“;
- У поље „Шифра организационе јединице“ уноси се дефинисана шифра за сваку организациону јединицу установе;
- У поље „Назив организационе јединице“ уноси се назив унутрашње јединице корисника јавних средстава (службе или неке друге посебне унутрашње јединице);
- У поље „Руководилац организационе јединице“ уноси се назив руководећег радног места (руководилац службе, шеф службе, итд...).

### 4.3. Листа пословних процеса – Образац 1

Овај лист обухвата списак (набрајање) свих процеса који се реализују у оквиру Школе, као и главне активности које се одвијају хронолошки у оквиру сваког процеса.

Поље „Корисник јавних средстава“ се аутоматски попуњава, док је поље „Организациона јединица“ повезано са претходним листом („ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ“) и нуди падајућу листу са свим организационим јединицама које су унете. Организациона јединица се бира једноставним избором (кликом) на падајућој листи. Поље „Руководилац организационе јединице“ попуњава се аутоматски.

**ВАЖНО – За школе треба креирати јединствену Листу пословних процеса (а не Листу за сваку организациону јединицу), тако да у пољу „Организациона јединица“ ОБАВЕЗНО са падајуће листе одабрати прву опцију, тј. установу.**

Слика 7 – Приказ листа ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА - Образац 1			
Корисник јавних средстава:		0	
Организациона јединица:			
Руководилац организационе јединице:			
Област	Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса	Активности у оквиру процеса
ФИНАНСИЈЕ			

Следећи корак је избор области. Поље „Област“ нуди падајућу листу са списком скраћених назива свих области наведених у табели 1 овог документа. Поље „Шифра пословног процеса“ се не попуњава, јер ће се то урадити аутоматски када се изабере пословни процес. Сматрамо да је лакше пронаћи пословне процесе по називу него по шифри.

Код поља „Назив пословног процеса“ јавља се падајућа листа са процесима из изабране области. Падајућа листа приказује само пословне процесе који су у оквиру дате области дефинисани у листу „МАТРИЦА ПРОЦЕСА“. Када се кликне на жељени процес, поље „Шифра пословног процеса“ и поље „Активности у оквиру процеса“ се аутоматски попуњавају. Дакле, да бисте попунили Листу пословних процеса (Образац 1), бирате област и назив пословног процеса, а све остало се дешава по аутоматизму.

#### Укратко:

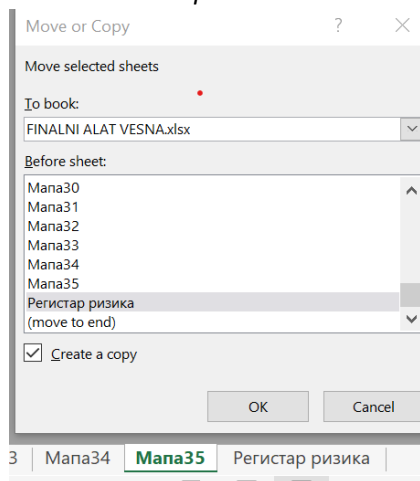
- Поље „Корисник јавних средстава“ се аутоматски попуњава тј. преузима се податак унет у листу „НАСЛОВНА СТРАНА“;
- Поље „Организациона јединица“ има падајућу листу на којој се појављују све организационе јединице унете у листу „ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ“. Кликом на жељену организациону јединицу преносите је у документ „ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА“;
- Када изаберете организациону јединицу, поље „Руководилац организационе јединице“ се аутоматски попуњава, тј. преузима се податак унет на листу „ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ“;
- Поље „Област“ има падајућу листу са које бирате жељену области из табеле 1;
- Поље „Шифра пословног процеса“ се прескаче јер ће се попунити аутоматски;

- Поље „Назив пословног процеса“ има падајућу листу на којој се приказују само пословни процеси у оквиру изабране области. Пословни процес се бира кликом на назив пословног процеса са листе;
- Када сте изабрали пословни процес са падајуће листе, поља „Шифра пословног процеса“ и поље „Активности у оквиру процеса“ попуњавају се аутоматски.

#### 4.4. Мапа пословних процеса – Образац 2

Сваки пословни процес наведен у Листи пословних процеса треба детаљније описати кроз Мапу пословних процеса. Алат у Екселу садржи 35 листова за 35 пословних процеса. У случају да је потребно додати листове, користите функцију Ексела за копирање комплетних листова (као што је приказано на слици испод).

Слика 8 – Копирање комплетних нових листова



Слика 9 – Приказ листа „МАПА“

МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА – Образац 2	
Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса
Организациона јединица:	
Руководилац организационе јединице:	
Циљ пословног процеса	
Основни ризици	
Кратак опис пословног процеса	
Улаз:	
Активности:	
Резултат:	
Шифра процедуре	Назив процедуре

- „Активности“; и
- „Шифра и назив процедуре“ за све процедуре наведене у оквиру изабраног пословног процеса на листу „СВИ ПРОЦЕСИ“.

Поља која се попуњавају укуцавањем текста су:

- „Улаз“, и
- „Резултати“.

Прво поље које се попуњава на овом листу је „Назив пословног процеса“ које садржи падајућу листу са свим пословним процесима наведеним у Обрасцу 1 – Листа пословних процеса.

**ВАЖНО** - Пословни процеси који се налазе на листу „СВИ ПРОЦЕСИ“, а нису изабрани и не налазе се на листу „ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА“ неће се приказивати на падајућој листи и неће моћи да се користе у даљем раду.

Избором назива пословног процеса аутоматски се попуњавају следећа поља:

- „Шифра пословног процеса“;
- „Организациона јединица“;
- „Руководилац“;
- „Циљ пословног процеса“;
- „Основни ризици“;

#### 4.5. Документација о систему – Процедуре – Образац 3

У другом делу листа „МАПА“ налази се „ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ“. Аутоматски се попуњавају поље „Шифра и назив процедуре“ која је дефинисана у оквиру процеса у листу „СВИ ПРОЦЕСИ“, док се сва остала поља морају уносити. На једном листу се попуњавају информације о свим процедурама које су дефинисане за дати пословни процес.

Слика 10 – Приказ листа МАПА – Документација о систему

ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ - Образац 3			
Шифра и назив процедуре			
Закони и прописи			
Документација о систему (вертикални преглед) - Процедуре			
Дијаграм тока	Активности	Одговорно лице	Документа
Почетак			
○			
Активност			
□			

Код „Дијаграма тока“ се у зеленом пољу са падајуће листе бира фаза која се аутоматски графички приказује у жутом пољу. Фазе могу бити „ПОЧЕТАК“, „АКТИВНОСТ“, „ОДЛУКА“ и „КОНТРОЛА“. За сваку фазу је неопходно унети активности, одговорно лице, рок и припадајућа документа. Ако изаберете фазу „КОНТРОЛА“, оба поља, и зелено и жуто, аутоматски ће се обојити у црвено.

Да нагласимо: овај део се понавља онолико пута колико процедура има у оквиру изабраног пословног процеса у листу „СВИ ПРОЦЕСИ“ – највише 6 процедура. Уколико је за дати пословни процес дефинисано мање од 6 процедура, треба обрисати вишак табела за процедуре (због штампања образаца).

##### Укратко:

- Избором пословног процеса у првом делу овог листа у пољу „Назив пословног процеса“ аутоматски се попуњавају поља „Шифра и назив процедуре“ у складу са дефинисаним процедурама у листу „СВИ ПРОЦЕСИ“;
- Поље „Закони и прописи“ је неопходно попунити укуцавањем текста;

- У колони „Дијаграм тока“ бирате жељену фазу („ПОЧЕТАК“, „АКТИВНОСТ“, „ОДЛУКА“ и „КОНТРОЛА“) и након избора испод натписа се појављује графички приказ фазе. У случају избора фазе „КОНТРОЛА“, поље са натписом као и поље са графичким приказом ће се аутоматски обојити у црвено;
- За сваку изабрану фазу је неопходно попунити поља „Активности“, „Одговорно лице“, „Рок“ и „Документа“;
- Ови кораци се понављају онолико пута колико има процедура у изабраном пословном процесу.

#### 4.6. Регистар ризика

Сврха Регистра ризика јесте да у једном документу пружи кључне информације о идентификованим ризицима у установи, кључним ризицима и лицима одговорним за управљање ризицима.

Слика 11 – Приказ листа РЕГИСТАР РИЗИКА

Регистар ризика											
Корисник јавних средстава:		0									
Назив пословног процеса	Циљ процеса	Ризик	Ризик (кратак опис ризика - главни узрок ризика и потенцијалне последице)		Процена нивоа ризика			Одговор на ризик	Мера за управљање ризиком	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа
			Узрок	Последица	Утицај	Вероватноћа	Укупно				
								0			
								0			

Попуњавање Регистра ризика почиње избором пословног процеса са падајуће листе. Након тога се поља „Циљ процеса“ и „Ризик“ аутоматски попуњавају (уколико је дефинисано мање од три ризика за пословни процес, у празна поља биће уписана нула (0)).

Поља „Узрок“ и „Последица“ је неопходно попунити, односно у њих укуцати текст.

Код процене нивоа ризика одређују се ниво утицаја и вероватноћа појављивања изабраног ризика. Скала по којој се они мере приказана је у табели 2.

Табела 2 - Матрица за процену ризика 3x3

	1	2	3
УТИЦАЈ	Мали	Средњи	Велики
ВЕРОВАТНОЋА	Мала	Средња	Велика

Поља „Утицај“ и „Вероватноћа“ имају падајуће листе са којих се бирају бројеви 1, 2 или 3. Поље „Укупно“ се аутоматски рачуна као производ вредности поља „Утицај“ и „Вероватноћа“. Ако је вредност поља „Укупно“ једнака или већа од 6, поље се боји у црвено.

Поље „Одговор на ризик“ има падајућу листу са које се бира један од три одговора – третирати, пренети или толерисати.

У поља „Рок за извршење планираних радњи“ и „Одговорна особа“ потребно је укуцати текст за сваки идентификовани ризик.

#### 4.7. Штампање образаца

За штампање свих попуњених образаца користи се Екселова команда *Print* односно *Штампај*. Код појединих образаца је неопходно брисање непопуњених табела, као на пример код Документације о систему, где је планирано 6 табела за 6 процедура, док постоје пословни процеси који имају једну или две дефинисане процедуре. Вишак табела треба обрисати.