

Успостављање система финансијског управљања и контроле

ПРАКТИЧНИ ВОДИЧ ЗА УСТАНОВЕ
ОСНОВНОГ И СРЕДЊЕГ ОБРАЗОВАЊА





Успостављање система финансијског управљања и контроле

ПРАКТИЧНИ ВОДИЧ ЗА УСТАНОВЕ
ОСНОВНОГ И СРЕДЊЕГ ОБРАЗОВАЊА

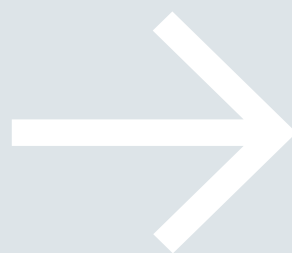
РЕЛОФЗ:

Ивана Теодоровић, експерт за финансијско управљање и контролу



Садржај

УВОД	5
ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛА	6
ОРГАНИЗАЦИОНО УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК	8
ОКВИР ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК	10
ДОКУМЕНТАЦИОНА ОСНОВА СИСТЕМА ФУК – ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА	12
ДОКУМЕНТАЦИОНА ОСНОВА СИСТЕМА ФУК – МАПЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА	14
ДОКУМЕНТАЦИОНА ОСНОВА СИСТЕМА ФУК – ПРОЦЕДУРЕ	16
УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА	18
РЕГИСТАР РИЗИКА – ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ОПИС РИЗИКА	20
РЕГИСТАР РИЗИКА – АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА	22
РЕГИСТАР РИЗИКА – ОДГОВОР НА РИЗИКЕ	24
КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ	26
ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ	28
СТРАТЕГИЈА УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	30
ДАЉИ РАЗВОЈ И УНАПРЕЂИВАЊЕ СИСТЕМА ФУК	32
ПРИЛОЗИ	34
● Прилог 1 - Регулаторни оквир и литература	35
● Прилог 2 - Пример акционог плана за успостављање система ФУК	36
● Прилог 3 - Пример одлука о именовању руководиоца за ФУК и радне групе	37
● Прилог 4 - Матрица КОСО компоненти и принципа	40
● Прилог 5 - Пример пословних процеса у школама	44
● Прилог 6 - Пример мапе једног пословног процеса школе	45
● Прилог 7 - Пример описа једне процедуре са дијаграмом тока	46
● Прилог 8 - Образац Регистра ризика	48
● Прилог 9 - Пример описа ризика	49
● Прилог 10 - Матрица за процену ризика 3x3	50
● Прилог 11 - Пример Регистра ризика	51
● Прилог 12 - Дефиниција основних контрола	53
● Прилог 13 - Предлог обрасца извештаја о ризицима	54
● Прилог 14 - Увођење система ФУК у техничкој школи у Ужицу – студија случаја	55
● Прилог 15 - Алат за подршку при успостављању система ФУК – упутство за коришћење	58
● Прилог 16 - Радити/не радити	70



Увод

Пројекат Реформа локалних финансија у Србији III (РЕЛОФ3), који подржава Влада Швајцарске, пружа техничку подршку локалним самоуправама (локалној администрацији, установама и предузећима чији је оснивач ЈЛС) у примени принципа доброг управљања, управљачке одговорности и јачања линија одговорности унутар система локалне самоуправе.

У претходним фазама Пројекта развијена је серија практичних водича за успостављање система финансијског управљања и контроле (ФУК) намењених различитим категоријама корисника јавних средстава на локалном нивоу. Њихова сврха је да, кроз јасне смернице, практичне modele и примере, омогуће корисницима да самостално успоставе и унапреде систем ФУК у својим организацијама. Први водич, објављен 2020. године, намењен је локалним самоуправама, док је други припремљен за установе чији је оснивач јединица локалне самоуправе, односно индиректне кориснике буџетских средстава. Овај, трећи водич у серији, посвећен је установама основног и средњег образовања и намењен је свим основним школама, гимназијама и средњим стручним школама.

Као и остали приручници из серије практичних приручника за успостављање система ФУК, сврха овог Практичног водича је да се руководиоцима и свим запосленима у основним и средњим школама у Србији пружи јасно и практично разумевање система ФУК. Кроз конкретне modele, примере добре праксе и практична решења, Водич пружа подршку школама у успостављању, примени и даљем унапређењу ефикасног и функционалног система ФУК. Овај Водич је заснован на практичном искуству стеченом током пружања техничке подршке у успостављању система ФУК у три пилот-школе: **Техничкој школи** у Ужицу, **Митровачкој гимназији** и **Основној школи Јован Јовановић Змај** у Сремској Митровици. Техничка подршка реализована је у оквиру пројекта РЕЛОФ2 током 2021. и 2022. године. Полазећи од позитивних резултата остварених у пилот школама, као и високог степена посвећености руководства и запослених успостављању и унапређењу система ФУК, Водич доноси практичне modele, примере и решења засноване на стварним искуствима. Представљени примери су прилагођени раду школа и осмишљени тако да запосленима олакшају разумевање основних појмова и захтева система ФУК, као и њихову примену у свакодневном раду. Кроз приказ конкретних корака, од планирања до успостављања појединачних елемената и система ФУК у целини, Водич пружа практичну подршку школама у успостављању функционалног и одрживог система финансијског управљања и контроле, уз смањење недоумица и уједначавање приступа његовој примени.

Водич је у потпуности усаглашен са регулаторним оквиром и смерницама за интерну финансијску контролу у јавном сектору и представља сажет приказ свих кључних елемената система ФУК. Најбоље га је користити након основне обуке за ФУК кроз коју се стиче увид у ширу слику и оквире за даље активности у циљу успостављања система сажетог у овом Водичу.

Уз Водич је развијен и алат за израду документационе основе система ФУК (Прилог 15), који делимично аутоматизује процес и значајно олакшава и убрзава припрему потребне документације. Ипак, само у комбинацији са добром организацијом и заједничким ангажовањем, као што показује студија случаја у Прилогу 14, алат може допринети успостављању функционалног и одрживог система финансијског управљања и контроле.



Финансијско управљање и контрола

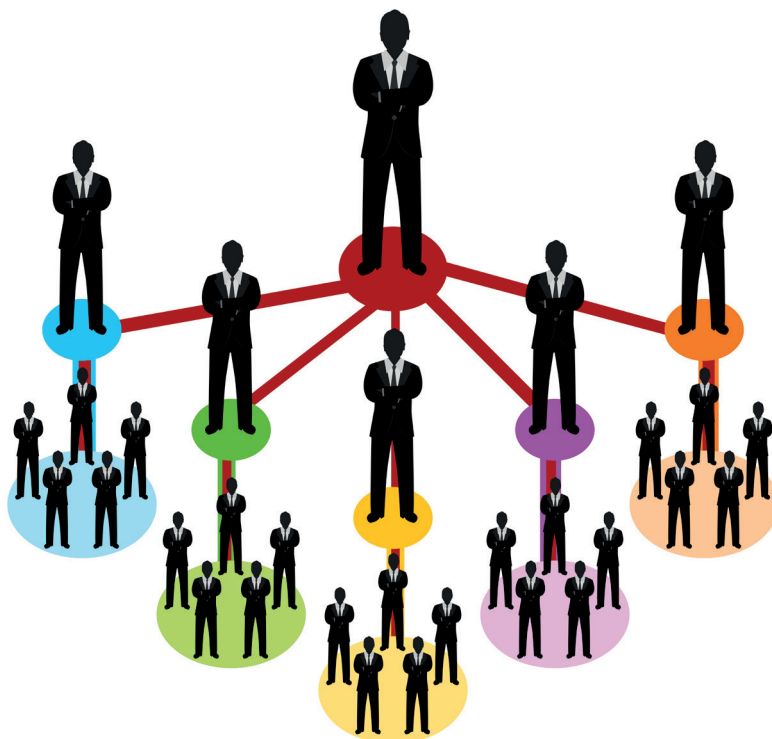
Финансијско управљање и контрола (систем ФУК) је алат доброг управљања који обухвата не само контролне механизме за финансије и буџет и усаглашеност са регулаторним оквиром, већ и системски приступ и поглед на све оперативне системе и пословне процесе (финансијске и нефинансијске) организације. Његова сврха је да, кроз јасно дефинисане одговорности, контролне механизме и управљање ризицима на свим нивоима организације, обезбеди законито, ефикасно и делотворно остваривање циљева организације.

Сви КЈС су у обавези да успоставе адекватан систем ФУК који обухвата политике, процедуре и активности којима се управља трошењем јавних средстава и врши контрола тих расхода. Систем мора да буде креиран према специфичним потребама сваког КЈС, да се редовно прилагођава променама и новинама, да успостави процес управљања ризицима ради реализације циљева организације и да руководству омогући доношење одлука заснованих на релевантним информацијама.

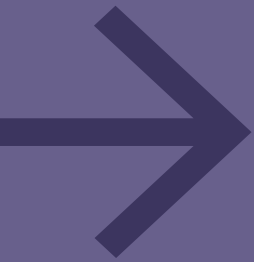
Одговорност за успостављање и ажурирање система ФУК је на руководиоцу организације. Већи део свакодневних послова везаних за систем контроле делегира се вишим и средњим руководиоцима у организацији, који, пак, одговорност за успостављање конкретнијих политика и процедура интерне контроле додељују запосленима који су одговорни за одређене послове. Тако се овлашћења за доношење одлука сврсисходно делегирају, јер систем јасно дефинише шта, како и када ради сваки запослени. Овако експлицитно или имплицитно делегирана и наведена одговорност свих запослених на свим нивоима и у складу са концептом управљачке одговорности омогућава да сваки руководилац стварно сноси одговорност за средства и програме којима управља.

КЉУЧНО О СИСТЕМУ ФУК

- УТИЧЕ НА СВЕ АСПЕКТЕ ОРГАНИЗАЦИЈЕ: СВЕ ЗАПОСЛЕНЕ, СВЕ ПРОЦЕСЕ, АКТИВНОСТИ, ПРОГРАМЕ И ПРОЈЕКТЕ У ОРГАНИЗАЦИЈИ.
- ПРЕДСТАВЉА САСТАВНИ ДЕО СВИХ АКТИВНОСТИ И ПРОЦЕСА У ОРГАНИЗАЦИЈИ, А НЕ НАКНАДНО УВЕДЕНУ ФУНКЦИЈУ ИЛИ КОНТРОЛУ.
- ОМОГУЋАВА ПОСЛОВАЊЕ У СКЛАДУ СА ПРОПИСИМА, УНУТРАШЊИМ АКТИМА И УГОВОРИМА.
- ОБЕЗБЕЂУЈЕ ПОУЗДАНОСТ И СВЕОБУХВАТНОСТ ФИНАНСИЈСКИХ И ПОСЛОВНИХ ИЗВЕШТАЈА.
- ОБЕЗБЕЂУЈЕ ЕКОНОМИЧНО, ЕФИКАСНО И ЕФЕКТИВНО КОРИШЋЕЊЕ СРЕДСТАВА.
- ОБЕЗБЕЂУЈЕ ЗАШТИТУ СРЕДСТАВА И ПОДАТАКА (ИНФОРМАЦИЈА).



За више информација о систему ФУК видети **ПРИЛОГ 1** | страна 35
(регулаторни оквир и додатна литература)



Организационо успостављање система ФУК

Успостављање система ФУК је сложен и свеобухватан процес који подразумева низ активности и захтева, и захтева укљученост свих запослених, без обзира на њихов хијерархијски ниво у организацији. Колико ће систем бити одговарајући и како ће функционисати у пракси зависи не само од руководиоца КЈС, већ и од запослених и руководилаца средњег нивоа на којима почива одговорност да у свакодневном раду примењују поједине принципе КОСО¹ оквира који су саставни део тог система.

Како би успостављени систем био одговарајући и креиран према потребама и специфичностима сваке организације, неопходно је да процес његовог увођења буде добро организован, а неки од припремних корака које би требало предузети у том циљу су:

- 1) Доношење одлуке о успостављању система ФУК (уколико интерна акта то захтевају);
- 2) Именовање руководиоца задуженог за систем ФУК који ће водити успостављање система и координирати активностима Радне групе (уколико руководилац КЈС те надлежности пренесе на друго лице);
- 3) Оснивање Радне групе која ће се бавити увођењем и развојем система ФУК, будући да су обим и ниво посла на успостављању система обавеза свих запослених и свих руководилаца и укључују све области и послове организације (посебно у случајевима већих или комплекснијих организација);
- 4) Дефинисање акционог плана за успостављање, спровођење и унапређење система ФУК.

Важно је истаћи да успостављање и функционисање система ФУК није одговорност искључиво службе за финансије или рачуноводство, нити једног запосленог. ФУК је саставни део управљачке одговорности и обухвата све руководиоце и запослене, у складу са њиховим надлежностима. Због тога руководилац финансијске или рачуноводствене службе не би требало да буде руководилац за ФУК, јер се систем интерних контрола односи на све области пословања и захтева активно учешће руководилаца свих организационих јединица.

¹ Комисија спонзорских организација (КОСО)

АКЦИОНИ ПЛАН ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

1	ПРВИ КОРАК	ДЕФИНИСАЊЕ ВИЗИЈЕ, МИСИЈЕ И КЉУЧНИХ ПОСЛОВНИХ ЦИЉЕВА
2	ДРУГИ КОРАК	СЕГМЕНТАЦИЈА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА И ЊИХОВ ПРИКАЗ КРОЗ ИЗРАДУ ЛИСТЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА
3	ТРЕЋИ КОРАК	ДАЉИ ОПИС ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА И ЊИМА ПРИПАДАЈУЋИХ ПРОЦЕДУРА КРОЗ ИЗРАДУ МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА И ПРОЦЕДУРА
4	ЧЕТВРТИ КОРАК	ИДЕНТИФИКОВАЊЕ, ОПИС И ПРОЦЕНА РИЗИКА (РЕГИСТАР РИЗИКА)
5	ПЕТИ КОРАК	ПРЕГЛЕД И АНАЛИЗА ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА
6	ШЕСТИ КОРАК	ИМПЛЕМЕНТАЦИЈА КОРЕКТИВНИХ МЕРА
7	СЕДМИ КОРАК	САМОПРОЦЕНА И ИЗРАДА ИЗВЕШТАЈА О СИСТЕМУ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ



ПРИЛОГ 2 | страна 36 > Пример акционог плана ЈЛС за успостављање система ФУК

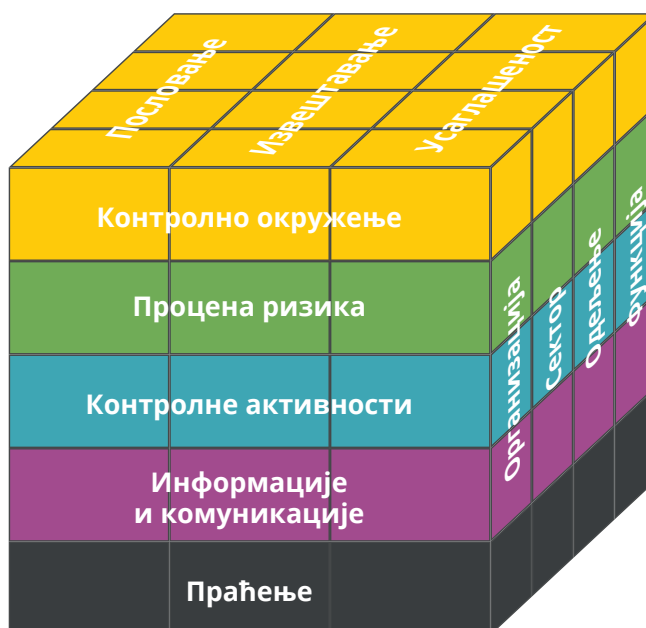
ПРИЛОГ 3 | страна 40 > Пример одлука о именовању руководиоца за ФУК и Радне групе

Оквир за успостављање система ФУК

КОСО оквир представља свеобухватни оквир за успостављање и унапређење система интерне контроле. Заснива се на принципу да су интерне контроле саставни део свих пословних процеса и да доприносе законитом, ефикасном и делотворном остваривању циљева организације кроз пет међусобно повезаних компоненти: 1) контролно окружење, 2) процена ризика, 3) контролне активности, 4) информације и комуникација и 5) праћење.

Развој система интерне контроле заснованог на елементима КОСО оквира захтева разумевање њиховог значења и међусобне повезаности, као и њиховог синергетског утицаја на степен примене и квалитет успостављеног система. У склопу пет компоненти оквира КОСО дефинисано је укупно 17 принципа који омогућавају ефикасну примену свих пет компоненти интерне контроле, а тиме и целокупног система. Само ако су свих пет компоненти и свих 17 принципа присутни и уграђени у организациони идентитет и културу пословања, може се сматрати да је успостављен одговарајући и ефективан систем интерних контрола.

Међутим, КОСО оквир не прописује обавезне контролне механизме с обзиром да се сваки систем интерних контрола креира према сопственим потребама и специфичностима организације. КОСО оквир, заправо, оставља могућност руководству организације да креира сопствени систем интерних контрола који је у складу са датим принципима.



КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА

1 КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

ОСНОВА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА И ОБУХВАТА ОРГАНИЗАЦИОНУ СТРУКТУРУ, ЕТИЧКЕ ВРЕДНОСТИ, ИНТЕГРИТЕТ, УПРАВЉАЧКУ ОДГОВОРНОСТ, НАДЛЕЖНОСТИ И КОМПЕТЕНТНОСТ ЗАПОСЛЕНИХ.

2 ПРОЦЕНА РИЗИКА

СИСТЕМАТИЧНО ПРЕПОЗНАВАЊЕ, АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА КОЈИ МОГУ УТИЦАТИ НА ОСТВАРИВАЊЕ ЦИЉЕВА ОРГАНИЗАЦИЈЕ, КАО И ДЕФИНИСАЊЕ МЕРА ЗА ЊИХОВО УПРАВЉАЊЕ.

3 КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

ПОЛИТИКЕ, ПРОЦЕДУРЕ И КОНТРОЛНИ МЕХАНИЗМИ КОЈИМА СЕ ОБЕЗБЕЂУЈЕ ДА СЕ ОДЛУКЕ РУКОВОДСТВА СПРОВОДЕ И ДА СЕ РИЗИЦИ ДРЖЕ ПОД КОНТРОЛОМ.

4 ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

БЛАГОВРЕМЕНО ПРИКУПЉАЊЕ, РАЗМЕНА И КОРИШЋЕЊЕ ПОУЗДАНИХ ИНФОРМАЦИЈА, КАО И ЕФИКАСНА ИНТЕРНА И ЕКСТЕРНА КОМУНИКАЦИЈА У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА И ДОНОШЕЊА ОДЛУКА.

5 ПРАЋЕЊЕ

КОНТИНУИРАНО ПРАЋЕЊЕ И ПЕРИОДИЧНА ОЦЕНА ФУНКЦИОНИСАЊА СИСТЕМА ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА, КАО И ПРЕДУЗИМАЊЕ КОРЕКТИВНИХ МЕРА РАДИ ЊЕГОВОГ УНАПРЕЂЕЊА.





Документациона основа система ФУК

Листа пословних процеса

Успостављање ефикасног система ФУК подразумева постојање јасно дефинисаних и документованих процедура. Међутим, пре њихове израде неопходно је идентификовати, дефинисати и описати све пословне процесе у организацији. Први корак у том поступку је израда листе пословних процеса, а затим и њихово детаљно документовање кроз мапе пословних процеса и припадајућих процедура. На тај начин, обезбеђује се доследно извршавање послова, јасно се утврђују активности, одговорности, рокови, пратећа документација и контролни механизми у оквиру сваког процеса. Опис пословних процеса и процедура представља полазну основу за израду документационе основе система ФУК.

.....

Дефинисање пословних процеса израдом **Листе пословних процеса** је први корак у успостављању документационе основе система ФУК.

.....

Пословни процес представља међусобно повезан низ активности којима се улазни елементи (информације, ресурси, захтеви) претварају у резултат (производ или услугу) који доприноси остваривању циљева организације. **Листа пословних процеса** је преглед свих процеса који се одвијају у организацији. Поред идентификације пословних процеса, у листи се за сваки процес наводе и припадајуће активности, чиме се обезбеђује преглед његовог основног садржаја и обима.

Пословни процеси се дефинишу на нивоу различитих делова/сектора организације, али се на крају за целу организацију формира јединствена Листа пословних процеса која омогућава консолидацију и преглед свих пословних процеса. Тако се идентични процеси који се одвијају у више различитих делова/сектора организације (припрема финансијског плана, припрема плана набавки, архивирање, израда нацрта и предлога решења, извештаја, итд.) не дефинишу као различити, већ као један процес на нивоу целокупне организације, који се затим у Листу пословних процеса уписује само једном као такозвани „хоризонтални“ процес. На тај начин се постиже конкретан резултат процеса који доприноси остварењу задатог циља.

Листа пословних процеса служи за идентификацију свих процеса у организацији, док се њихове активности, одговорности и контроле детаљно описују у мапама пословних процеса и мапама процедура.

ДОКУМЕНТАЦИОНА ОСНОВА СИСТЕМА ФУК

1 ЛИСТА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

(за целу организацију)

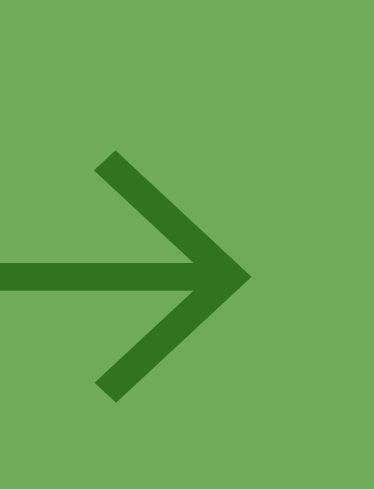
2 МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА

документација о сваком процесу (кратак опис пословног процеса)

3 ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ (МАПЕ ПРОЦЕДУРА)

графички приказ тока сваке процедуре, који обухвата активности, одговорности, контролне тачке и пратећу документацију





Документациона основа система ФУК

Мапе пословних процеса

.....

Наредни корак у изради документационе основе система ФУК је даља разрада пословних процеса кроз израду мапе за сваки идентификовани пословни процес.

.....

Мапа пословног процеса пружа свеобухватан приказ сваког процеса. Поред назива процеса и припадајућих активности, који су већ евидентирани у Листи пословних процеса, она дефинише циљ процеса, улазе, резултате (излазе), ризике, повезане процедуре, као и одговорности и овлашћења учесника у процесу. Њеном израдом обезбеђује се целовит увид у пословање организације, идентификују потенцијални недостаци и могућности за њихово унапређење, чиме се ствара основа за ефикасније функционисање организације и успостављање система ФУК.

За описивање процеса користи се образац Мапа пословних процеса. Начин на који ће се пословни процеси описати није стандардизован, тако да свака организација може да прилагоди образац својим потребама и процесима које описује.

Резултат овог, другог, корака документовања система ФУК је свеобухватан приказ пословања организације, са јасно дефинисаним процесима, активностима, одговорностима, ризицима и контролама, који представља основу за унапређење пословања и успостављање ефикасног система ФУК.

ДОКУМЕНТАЦИОНА ОСНОВА СИСТЕМА ФУК

ЦИЉ ДОКУМЕНТОВАЊА СИСТЕМА ФУК ЈЕ ДА ОБЕЗБЕДИ:

- ПОТПУНУ И ПОУЗДАМУ ДОКУМЕНТОВАНOST ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА И РЕВИЗОРСКИ ТРАГ СВИХ ТРАНСАКЦИЈА И АКТИВНОСТИ;
- ЕФИКАСНУ ПРИМЕНУ ПРИНЦИПА УПРАВЉАЧКЕ ОДГОВОРНОСТИ КРОЗ ЈАСНО ДЕФИНИСАНЕ НАДЛЕЖНОСТИ, ОДГОВОРНОСТИ И КОНТРОЛНЕ МЕХАНИЗМЕ;
- УСКЛАЂЕНОСТ СА ПРОПИСИМА И МЕЂУНАРОДНО ПРИЗНАТИМ СТАНДАРДИМА И ПРИНЦИПИМА ИНТЕРНИХ КОНТРОЛА;
- ЈЕДИНСТВЕН И СТАНДАРДИЗОВАН ОКВИР ЗА ДОСЛЕДНО СПРОВОЂЕЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И КОНТИНУИРАНО УНАПРЕЂЕЊЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА.





Документациона основа система ФУК

Процедуре

.....

Трећи корак у изради документационе основе система ФУК је израда мапа процедура, којима се кроз дијаграме тока документује редослед активности, одговорности и контроле.

.....

Процедура представља документовани низ међусобно повезаних активности којима се обезбеђује доследно, законито и ефикасно извршавање послова у оквиру пословног процеса. Писане процедуре имају за циљ уједначено поступање свих делова/служби организације укључених у један процес, али их не треба претварати у упутство. Процедура описује шта треба урадити и ко је за то одговоран, док упутство објашњава како се конкретно то ради.

Дијаграм тока представља графички приказ процедуре којим се јасно и прегледно приказује редослед активности, одговорности и контролне тачке. Његова примена олакшава разумевање начина извршавања процедуре, омогућава лакше уочавање недостатака и представља основу за њено унапређење. Ради доследне примене и стандардизације документације, све процедуре треба документовати коришћењем јединственог обрасца на нивоу организације.

Израда документационе основе система ФУК је заједничка одговорност свих организационих јединица и запослених. Њиховим активним учешћем обезбеђују се јасно дефинисани пословни процеси, доследна примена процедура, прецизно утврђене одговорности и ефикасно функционисање система интерних контрола, што представља основу за успешно функционисање система ФУК.

ПРОЦЕДУРА И УПУТСТВО

ПРОЦЕДУРА

ОДГОВАРА НА ПИТАЊЕ
„ШТА, КО, КАДА И ПО КОМ РЕДОСЛЕДУ РАДИ?“

Уређује ток поступка, одговорности, рокове,
контролне тачке и документацију

Односи се на цео поступак или његов значајан део

Најчешће се приказује текстуално и/или дијаграмом тока.

УПУТСТВО

ОДГОВАРА НА ПИТАЊЕ
„КАКО СЕ КОНКРЕТНА АКТИВНОСТ ИЗВРШАВА?“

Детаљно описује начин извршења поједине активности
или коришћења одређеног алата, обрасца

Односи се на једну конкретну активност или задатак
у оквиру процедуре

Најчешће садржи кораке, илустрације, снимке екрана,
примере или техничка упутства



ПРИЛОГ 7 | страна 53 > Пример описа једне процедуре кроз
мапу са дијаграмом тока



Управљање ризицима

Ризик је могућност настанка догађаја који може неповољно утицати на остварење постављених циљева организације. Ризик је, стога, и највећа претња остваривању циљева организације, како стратешких тако и оперативних. Без добре праксе управљања ризицима, организација не може ефикасно управљати својим ресурсима. Управљање ризицима подразумева њихову идентификацију и опис, анализу, процену и рангирање по приоритетима, реаговање на ризике и праћење и извештавање.

Сваки пословни процес и активност у организацији носе одређене ризике који могу угрозити остваривање постављених циљева. Зато је управљање ризицима један од кључних елемената система ФУК. Док је традиционални приступ био усмерен пре свега на контролу законитог и наменског коришћења јавних средстава, савремени систем ФУК заснива се на управљању усмереном ка остваривању циљева и резултата, што захтева систематично идентификовање, процену и управљање ризицима.

Ефикасно управљање ризицима омогућава доношење квалитетнијих одлука, боље планирање и коришћење ресурса, благовремено препознавање потенцијалних проблема и усмеравање организације на активности од највећег значаја за остваривање њених циљева.

Ефикасно управљање ризицима подразумева да организација усвоји Стратегију управљања ризицима, којом се успоставља јединствен оквир, принципи и приступ управљању ризицима. Циљ Стратегије је да се ризици сведу на прихватљив ниво, уз истовремено обезбеђивање успешног остваривања циљева организације, имајући у виду да потпуно елиминисање ризика није могуће. Саставни део Стратегије је Регистар ризика, који садржи идентификоване ризике, њихову процену, планиране мере за поступање и носиоце одговорности. Регистар ризика представља основни алат за праћење ризика и полазну основу за континуирано унапређење система управљања ризицима и редовно ажурирање Стратегије.

ФАЗЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

1	ИДЕНТИФИКАЦИЈА И ОПИС РИЗИКА
2	АНАЛИЗА, ПРОЦЕНА И РАНГИРАЊЕ РИЗИКА
3	ОДГОВОР НА РИЗИКЕ
4	ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА





Регистар ризика

Идентификација и опис ризика

Регистар ризика је кључни оперативни документ за управљање ризицима. То је интерни документ сваке организације којим се документују сви идентификовани ризици и мере за њихово управљање. По правилу, садржи циљ пословног процеса у оквиру којег је ризик идентификован, опис ризика, процену његовог утицаја и вероватноће, ниво ризика, планиране мере за поступање, носиоце одговорности и рокове за њихово спровођење. Регистар ризика представља основу за праћење и извештавање о ризицима, доношење управљачких одлука, као и за редовно ажурирање Стратегије управљања ризицима и континуирано унапређивање система ФУК.

Идентификација и опис ризика представљају први корак у процесу управљања ризицима и основу за израду Регистра ризика. Циљ овог корака је да се благовремено препознају сви потенцијални догађаји и околности који могу негативно утицати на остваривање циљева организације, реализацију пословних процеса, квалитет пружања услуга, законитост пословања, углед организације или рационално коришћење јавних ресурса.

Идентификација ризика спроводи се за сваки пословни процес полазећи од његових циљева, активности и очекиваних резултата. Ризици се утврђују анализом пословних процеса, претходних искустава, налаза интерне и екстерне ревизије, извештаја о неправилностима, измена прописа, организационих промена и других унутрашњих и спољашњих околности које могу утицати на пословање организације.

Након идентификације, ризици се документују јасним описом који обухвата потенцијални догађај, његове узроке и могуће последице по остваривање циљева организације. Ризик треба описати као могући будући догађај који може угрозити реализацију циљева, а не као постојећи или уобичајени оперативни проблем.

Приликом идентификације потребно је обухватити и стратешке ризике, који могу утицати на остваривање стратешких циљева организације, и оперативне ризике, који су повезани са реализацијом пословних процеса и оперативних циљева. Тако идентификовани и описани ризици представљају основу за њихову даљу процену и евидентирање у Регистру ризика.

ВАЖНЕ ДЕФИНИЦИЈЕ

• РИЗИК	могућност настанка догађаја или околности који могу негативно утицати на остваривање постављених циљева организације.
• ИНХЕРЕНТНИ РИЗИК	ниво ризика који постоји пре успостављања или примене било каквих контролних активности.
• РЕЗИДУАЛНИ РИЗИК	ниво ризика који преостаје након примене постојећих контролних активности и мера за поступање по ризику.
• КЉУЧНИ РИЗИЦИ	најзначајнији ризици који могу битно утицати на остваривање циљева организације.





Регистар ризика

Анализа и процена ризика

Други корак у изради Регистра ризика је **анализа и процена** идентификованих ризика. Она обухвата процену вероватноће настанка и потенцијалног утицаја сваког инхерентног ризика, као и одређивање његовог нивоа. На основу резултата процене, ризици се рангирају према значају, чиме се утврђују приоритетни (кључни) ризици и обезбеђује основ за избор одговарајућег начина поступања и дефинисање контролних мера. Полазна основа за процену ризика је добар опис инхерентних ризика са јасно дефинисаним и описаним узроцима и последицама.

Процена ризика заснива се на процени два кључна елемента – вероватноће настанка и потенцијалног утицаја ризика. **Вероватноћа** представља могућност да се неповољан догађај оствари, а процењује се на основу расположивих података и претходних искустава, најчешће у односу на учесталост настанка сличних догађаја у одређеном временском периоду (на пример, у претходне три године). Оцењује се као мала, средња или велика. **Утицај** ризика представља значај могућих последица по остваривање циљева организације, укључујући финансијске и нефинансијске ефекте, као што су утицај на квалитет услуга, законитост пословања, углед организације или располагање ресурсима. И утицај се најчешће процењује као мали, средњи или велики.

Иако је процену потенцијалног утицаја често теже извршити него процену вероватноће настанка, оба елемента су подједнако важна за утврђивање нивоа ризика. Укупна изложеност ризику одређује се повезивањем вероватноће и утицаја путем матрице ризика, односно њиховим комбиновањем (најчешће као производ оцене вероватноће и оцене утицаја). За процену ризика у пракси се често користи матрица 3×3, у којој се оба елемента оцењују скалом од 1 до 3.

Након процене, ризици се рангирају како би се утврдили приоритети за даље поступање. Приоритет имају ризици са највећим степеном изложености, пре свега стратешки ризици, затим оперативни ризици који могу утицати на њихову реализацију.

ПРОБЛЕМИ КОД ПРОЦЕНЕ РИЗИКА

- Узрок или последица су погрешно идентификовани као сам ризик.
- Не идентификује се стварни/најзначајнији узрок за настајање ризика, већ погрешан/периферан, што касније доводи до дефинисања неадекватних мера за њихово смањење.
- Велики број наведених узрока ризика може довести до превеликог обима активности за његово смањење и отежати његово ефикасно управљање.
- У жељи да се организација прикаже у што бољем светлу, минимизира се утицај или вероватноћа код процене ризика.





Регистар ризика

Одговор на ризике

.....

Трећи корак у изради Регистра ризика је **поступање по ризицима**. Постоје четири основна начина поступања односно одговора на ризик:

.....

- 1) **Избегавање ризика.** Неки ризици се могу делимично или потпуно избећи изменом или укидањем активности односно процеса, али је та могућност у јавном сектору веома ограничена (могуће је, на пример, код управљања пројектима ако се покаже да је угрожен однос између планираних трошкова и користи).
- 2) **Третирање (решавање) ризика.** Третирање се састоји у томе да организација, иако одређену активност наставља са ризиком, предузима радње/мере (контроле) да се ризик задржи на прихватљивом нивоу. Највећи број ризика се решава на овај начин, при чему је потребно дефинисати мере за управљање ризицима, рок и лице одговорно за спровођење мера. Мере које организација предузима ради смањења ризика називају се „контролне активности“, а њихов одабир зависи од дефинисаних узрока.
- 3) **Трансферисање (пренос) ризика.** Одређени ризици могу се најефикасније контролисати њиховим преношењем на трећу страну или поделом одговорности и последица ризика са другим субјектом. Пренос ризика на оснивача или надлежно министарство примењује се код ризика чије последице или захтеви за њихово решавање превазилазе капацитете школе, као што су значајни финансијски, инфраструктурни, кадровски или системски ризици.

4) Толерисање ризика. Одређени ризици могу се у потпуности или делимично прихватити када предузимање мера за њихово смањење није оправдано у односу на очекиване користи, када су трошкови мера несразмерни могућим последицама или када ризик није у директној надлежности или под утицајем организације. За такве ризике, у Регистру ризика потребно је образложити разлоге прихватања и непредузимања додатних мера.



ВАЖНО

- У процес идентификације, описивања и анализе ризика потребно је укључити запослене који су непосредно упознати са процесима и активностима, како би се обезбедило свеобухватно препознавање ризика и боље разумевање и прихватање одговора на њих.
- Поред кључних ризика, у Регистру ризика могу се евидентирати и други значајни ризици који захтевају праћење и могу допринети квалитетнијем извештавању и доношењу одлука.
- Ризици на које руководицац нижег хијерархијског нивоа не може утицати, или за које није надлежан, прослеђују се вишој управљачкој структури.





Контролне активности

Контролне активности обухватају поступке, мере и радње које организација предузима ради смањења ризика који могу угрозити остварење њених циљева. Њихов избор и примена заснивају се на квалитетној анализи ризика и треба да буду сразмерни процењеном нивоу ризика. Да би биле ефикасне, контролне активности морају бити јасно дефинисане, разумљиве и доследно примењиване од стране свих запослених.

Контролне активности спроводе се на свим организационим нивоима, у различитим фазама пословних процеса и уз подршку информационих технологија. Оне обухватају различите поступке и мере, укључујући и аутоматизоване контроле, које се заснивају на јасно утврђеним правилима и процедурама. Иако су поједине контролне активности прописане законским и подзаконским оквиром, сами прописи нису довољни за њихову ефикасну примену. Неопходно је да се оне додатно уреди интерним процедурама којима се јасно дефинишу начин и време спровођења контроле, фазе процеса у којима се примењује, као и овлашћења и одговорности запослених. Контролне активности морају бити адекватно документоване како би постојао ревизорски траг о извршеној контроли, односно подаци о томе шта је контролисано, ко је и када контролу спровео и какав је резултат контроле. Документација може бити у виду контролних листа, образаца, евиденција или других писаних и електронских записа који потврђују њихово спровођење.

Постоји више врста контрола у зависности од времена и начина примене: превентивне (којима се спречавају грешке и неправилности и које су везане за поделу дужности и овлашћења); детективне (којима се откривају и исправљају грешке и неправилности); корективне (којима се исправљају откривене грешке или неправилности); и директивне (којима се подстичу радње и догађаји неопходни за остварење циљева).

Контролне активности се не могу посматрати изоловано од пословних процеса и ширег система интерних контрола. Оне произлазе из процењених ризика и њихових узрока, али своју пуну ефикасност постижу тек када су интегрисане у пословне процесе, интерне процедуре и свакодневно функционисање организације.

КОНТРОЛЕ

1 ПРЕВЕНТИВНЕ КОНТРОЛЕ

обухватају политике и процедуре, стандарде, раздвајање дужности, двоструки потпис, поступке одобравања и јасно дефинисана овлашћења и одговорности.

2 ДЕТЕКТИВНЕ КОНТРОЛЕ

обухватају накнадне провере плаћања, извештаје, банковна усклађивања, ревизије и проверу набавки.

3 КОРЕКТИВНЕ КОНТРОЛЕ

обухватају планове поступања у ванредним ситуацијама, мере за отклањање уочених недостатака, осигурање имовине и лица, као и уговорне механизме за заштиту интереса школе.

4 ДИРЕКТИВНЕ КОНТРОЛЕ

обухватају одговарајућу организацију и систематизацију радних места, упутства и правила рада, као и обуке и развој компетенција запослених.





Праћење и извештавање

Управљање ризицима је континуиран процес који подразумева редовно праћење и преиспитивање утврђених ризика како би се благовремено уочиле промене у њиховој вероватноћи или утицају, проценила потреба за додатним мерама и о релевантним информацијама обавестили сви субјекти од значаја за остваривање циљева организације.

Праћење и извештавање о ризицима представљају континуирану активност у оквиру управљања ризицима. Праћење ризика обухвата и праћење спровођења мера за њихово смањење, као и периодично преиспитивање процене ризика у складу са променама у пословном окружењу и активностима организације. Руководиоци, у оквиру својих надлежности, одговорни су за ажурирање података о ризицима и праћење реализације утврђених мера. Резултати праћења евидентирају се у Регистру ризика како би сви учесници у систему управљања ризицима и доносиоци одлука имали благовремене и поуздане информације. Регистар ризика потребно је редовно ажурирати, најмање једном годишње, уз посебну пажњу на идентификацију нових и промена постојећих ризика.

Извештавање о ризицима представља важан елемент система управљања ризицима и основу за припрему годишњег извештаја о спровођењу активности на примени и унапређивању система интерних контрола, односно система ФУК. Систем извештавања треба да обезбеди да руководиоци у одговарајућим интервалима, најмање једном годишње, добију правовремене и релевантне информације о кључним ризицима, променама у њиховом нивоу, као и мерама које се предузимају за њихово управљање. Начин и обим извештавања прилагођавају се потребама организације, али је неопходно унапред утврдити учесталост извештавања, одговорна лица за припрему и достављање извештаја, кориснике извештаја, као и ниво детаљности и садржај информација које извештаји треба да садрже.

САДРЖАЈ ИЗВЕШТАЈА О РИЗИЦИМА

- Кратак опис успостављеног система управљања ризицима у организацији
- Преглед најважнијих ризика према стратешким циљевима, програмима, пројектима, процесима или врстама ризика
- Преглед мера и активности за управљање најважнијим ризицима
- Информације о ризицима оствареним у претходном периоду
- Информације о новим и промењеним ризицима
- Закључци и препоруке за даље унапређење управљања ризицима





Стратегија управљања ризицима

Стратегија управљања ризицима дефинише циљеве, принципе и користи од управљања ризицима, као и улоге и одговорности свих нивоа руковођења и запослених у овом процесу. Она утврђује оквир за успостављање и развој система управљања ризицима, укључујући начин идентификације, процене, праћења и извештавања о ризицима, као и активности праћења ефикасности управљања ризицима и подршку лицима одговорним за његово спровођење.

Стратегија управљања ризицима представља системски и структуриран приступ идентификовању, процени и управљању ризицима у организацији и има улогу интерног акта којим се успостављају основа, принципи и правила за примену управљања ризицима. Основни елементи Стратегије су:

- 1) **Сврха и област примене** – сврха Стратегије и на кога се односи;
- 2) **Правни оквир и дефиниције** – правни оквир за израду и примену Стратегије и дефиниције кључних термина;
- 3) **Управљање ризиком** – улоге, овлашћења и одговорности – систем управљања ризицима, овлашћења и одговорности свих учесника у систему управљања ризицима;
- 4) **Процес управљања ризицима** – кораци у процесу управљања ризицима;
- 5) **Категорије ризика** – категорије ризика обухваћене стратегијом и извештајем о ризицима;
- 6) **Апетити за ризиком** – спремност организације за преузимање ризика;
- 7) **Матрица ризика** – како се ризик процењује на основу критеријума утицаја и вероватноће;

- 8) **Регистар ризика** – сврха регистра, начин креирања и ажурирања, елементи регистра;
- 9) **Извештавање о ризицима** – сврха, систем и одговорности у погледу извештавања о ризицима;
- 10) **Учинак управљања ризицима** – како се врши мерење учинка управљања ризицима;
- 11) **Преглед и одобравање** – ко и колико често врши преглед стратегије.

Стратегију управљања ризицима доноси директор школе као руководицац установе, уз учешће запослених и лица одговорних за кључне пословне процесе. Стратегија се доноси на период од најмање три године, а по потреби се преиспитује и ажурира у складу са променама у окружењу, циљевима школе, организацији рада или идентификованим новим ризицима.

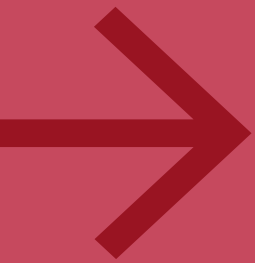
ПРЕПОРУКА

Школе као полазну основу за дефинисање стратешких циљева и идентификацију ризика који могу утицати на њихово остварење користе циљеве утврђене у својим стратешким документима, пре свега у развојном плану школе.

За утврђивање оперативних циљева и ризика повезаних са њиховом реализацијом, школе користе годишње планове рада и друге релевантне планске документе. На овај начин, обезбеђује се повезаност управљања ризицима са процесом планирања и управљања остваривањем циљева школе.



Модел Стратегије управљања ризицима може се наћи на сајту Министарства финансија



Даљи развој и унапређивање система ФУК

Развој система ФУК представља континуиран процес који захтева редовно праћење, процену и унапређивање. Након успостављања система ФУК, неопходно је периодично оцењивати његову адекватност, ефикасност и делотворност, како би се обезбедило да одговара потребама и променама у организацији. Јасно документовани процеси, процедуре и контролне активности омогућавају препознавање слабости и недостатака, посебно у области интерних контрола, као и дефинисање и спровођење корективних мера које представљају основу за даље унапређење система ФУК.

Одговорност за унапређење система ФУК је на руководиоцу организације, али сви запослени имају одређену улогу и одговорност како за успостављање, тако и за даље унапређење система.

Улога запослених (наставног и ненаставног кадра) је од кључног значаја у праћењу и правилном спровођењу активности из њихове надлежности. Будући да су непосредно укључени у оперативне процесе, запослени имају најбољу могућност да уоче грешке, недостатке, неправилности и ризике, као и да их отклоне или пријаве пре него што утичу на остварење циљева школе. Због тога су дужни да благовремено пријаве уочене неправилности, слабости и ризике, у складу са Смерницама за управљање неправилностима, као и да предложе мере за унапређење процеса и контролних активности.

Улога руководиоца (директора и лица одговорних за поједине области рада) је да прате функционисање и адекватност успостављених контролних активности у оквиру својих надлежности, процењују да ли се послови обављају на одговарајући начин и да ли постоје области које захтевају додатни надзор или унапређење. Руководиоци су одговорни за праћење ризика, благовремено реаговање на уочене промене, утврђивање и спровођење мера за отклањање слабости и недостатака, као и праћење реализације активности дефинисаних за унапређење система ФУК.

Процена система ФУК представља поступак којим школа утврђује степен успостављености, примене и ефикасности елемената система интерних контрола. Процена се спроводи кроз самопроцену, анализу постојећих процедура, процену функционисања контролних активности, праћење управљања ризицима и проверу да ли систем доприноси остварењу циљева школе.

САМОПРОЦЕНА

- Самопроцена представља поступак којим се процењује успостављеност, адекватност и функционисање система ФУК, ради утврђивања слабости и области за унапређење.
- Спроводи се периодично, најчешће једном годишње, попуњавањем Годишњег извештаја о систему ФУК (Упитник о самооцењивању контроле) који се доставља Министарству финансија до 31. марта текуће године за претходну.
- Самопроцену не треба посматрати само као обавезу извештавања, већ пре свега као алат за идентификовање недостатака, дефинисање корективних мера и унапређење система ФУК.



Упитник за самооцењивање може се наћи на сајту
Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија

ПРИЛОЗИ



Регулаторни оквир и литература

- Закон о буџетском систему (члан 2, 80, 81, 82 и 83), („Сл. гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020 и 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024),
<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/dokumenti3>
- Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, „Сл. гласник РС“, бр. 89/2019,
<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/dokumenti3>
- Приручник за финансијско управљање и контролу Министарства финансија Републике Србије,
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/s2Uug9_6010215bf36a9.pdf
- Обука за финансијско управљање и контролу (Модул 1, 2, 3 и 4) Централне јединице за хармонизацију Министарства финансија Републике Србије,
<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/e-learning-finansijsko-upravljanje-i-kontrola>
- Смернице за ФУК за мале кориснике јавних средстава Министарства финансија Републике Србије,
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/RezjSK_601022ad6ed14.pdf
- Смернице о систему делегирања Министарства финансија Републике Србије,
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/IDfi1b_6010116998df1.pdf
- Смернице за управљање неправилностима Министарства финансија Републике Србије,
<https://www.mfin.gov.rs/o-ministarstvu/finansijsko-upravljanje-i-kontrola>
- Смернице за управљање ризицима Министарства финансија Републике Србије,
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/0w7auM_60104b3ab7746.pdf
- Модел Стратегије управљања ризицима,
https://www.mfin.gov.rs/upload/media/acN9y8_6010225509f63.pdf
- Успостављање система ФУК у школама - видео лекције,
<http://www.lokalnefinansije.co.rs/baza-znanja-c1.php>

Пример акционог плана за успостављање система ФУК

Број	Кораци за увођење и развој система ФУК	Активности	Одговорна особа	2026/2027.				Датум завршетка	Резултати
				квартал					
				I	II	III	IV		
1.	Доношење одлука о успостављању система ФУК	Доношење решења о именовању руководиоца за систем ФУК	Директор				X	31.10.2026.	Именовани руководиоцац и радна група за ФУК Усвојен акциони план за успостављање система ФУК
		Доношење решења о именовању радне групе за успостављање система ФУК	Директор				X	31.10.2026.	
		Доношење акционог плана за успостављање система ФУК	Радна група за ФУК				X	31.11.2026.	
2.	Обука чланова радне групе и других запослених за успостављање система ФУК	Уводна обука на тему успостављања система ФУК	Руководилац за ФУК				X	31.11.2026.	Радна група за ФУК и други запослени обучени за успостављање система ФУК
		Обука за управљање ризицима	Руководилац за ФУК	X				31.03.2027.	
3.	Дефинисање стратешких циљева и кључних пословних циљева	Дефинисати стратешке циљеве	Радна група за ФУК				X	15.12.2026.	Дефинисани стратешки циљеви Конкретизовани пословни циљеви за сваку пословну активност
		Дефинисати конкретне пословне циљеве који представљају жељене резултате	Радна група за ФУК				X	15.12.2026.	
4.	Сегментација / приказ пословних процеса	Идентификовати и дефинисати све пословне процесе – Образац 1	Руководилац за ФУК и Радна група	X				28.02.2027.	Попис пословних процеса (Образац 1 – Листа пословних процеса)
		Описати све активности у оквиру пословних процеса							
		Груписати пословне процесе – сегментација организације							
5.	Опис и дијаграм пословних процеса и процедура	Сагледати списак пословних процеса и њихову повезаност – Образац 2	Руководилац за ФУК и Радна група		X			30.04.2027.	Опис пословних процеса и попис процедура
		Израдити дијаграм процедура – Образац 3	Руководилац за ФУК и Радна група		X			30.06.2027.	Опис и дијаграм процедура
6.	Процена и управљање ризицима	Идентификовати све ризике везане за сваки од циљева	Руководилац за ФУК и Радна група			X		31.8.2027.	Израђен Регистар ризика Усвојена Стратегија управљања ризицима
		Дефинисати утицај и вероватноћу ризика да се задати циљ неће остварити							
		Рангирати ризике у односу на вероватноћу и утицај							
		Израдити Регистар ризика							
		Усвојити Стратегију управљања ризицима са Регистром ризика							
7.	Извештавање о финансијском управљању и контроли	Успоставити стандарде извештавања Централне јединице за хармонизацију	Руководилац за ФУК и Радна група	X				31.03.2028.	Извештај о извршеној самопроцени интерних контрола
		Стални преглед – годишње самооцењивање са циљем да се процени остварени напредак и ефикасност у спровођењу интерне контроле	Руководилац за ФУК и Радна група	X					

Пример одлука о именовању руководиоца за ФУК и радне групе

На основу члана 81 Закона о буџетском систему („Сл. гласник РС“ бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024), члана 11 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“, бр. 89/2019) и члана *(број члана)* Статута *(назив школе)*, директор *(назив школе)* доноси

РЕШЕЊЕ

О ИМЕНОВАЊУ РУКОВОДИОЦА ОДГОВОРНОГ ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ У *(НАЗИВ ШКОЛЕ)*

I

Именује се *(име, презиме), (функција)*, за руководиоца одговорног за увођење и развој система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: „ФУК“) у *(назив школе)* (у даљем тексту: „руководилац за ФУК“).

II

За обављање оперативних послова на увођењу и развоју система финансијског управљања и контроле у *(назив школе)* и доношење Стратегије управљања ризицима биће образована радна група која ће за свој рад одговарати руководиоцу за ФУК и директору *(назив школе)*.

III

Послове и одговорности из овог решења руководилац за ФУК преузима почев од *(дд.мм.гггг.)*.

IV

Ово решење ступа на снагу даном доношења.

V

Обавезује се руководилац за ФУК да са овим Решењем упозна све запослене у *(назив школе)*.

VI

Решење доставити: именованом лицу из тачке овог Решења, у радни досије и Архиви.

Број решења:

ДИРЕКТОР

Дана:

(име, презиме, потпис)

На основу члана 81 Закона о буџетском систему („Сл. гласник РС“ бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр., 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2019, 72/2019, 149/2020, 118/2021 – др. закон, 92/2023 и 94/2024), члана 11 Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору („Сл. гласник РС“, бр. 89/2019) и члана *(број члана)* Статута *(назив школе)*, директор *(назив школе)* доноси

РЕШЕЊЕ

О ОБРАЗОВАЊУ РАДНЕ ГРУПЕ ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ, ПРАЋЕЊЕ И СПРОВОЂЕЊЕ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ *(НАЗИВ ШКОЛЕ)*

I

Образује се Радна група за успостављање, праћење и спровођење система финансијског управљања и контроле (у даљем тексту: „Радна група“).

II

Радна група се образује у следећем саставу:

- *(име, презиме)*, руководилац за ФУК и руководилац Радне групе;
- *(име, презиме)*, секретар, заменик руководиоца Радне групе;
- *(име, презиме)*, шеф рачуноводства, члан;
- *(име, презиме)*, руководилац Службе општих послова, члан;
- *(име, презиме)*, члан.

III

Задатак Радне групе је увођење и даљи развој система финансијског управљања и контроле *(назив школе)* кроз реализацију следећих активности:

- Идентификација и попис пословних процеса;
- Дефинисање Мапа пословних процеса и процедура;
- Идентификација и процена ризика и дефинисање начина управљања ризицима;
- Успостављање контролних активности које обухватају писане политике и процедуре и њихову примену, а које ће пружити разумно уверавање да су ризици за постизање циљева ограничени на прихватљив ниво;
- Израда Стратегије управљања ризицима са Регистром ризика;
- Успостављање система информисања, комуникације и ефективног, благовременог и поузданог извештавања;
- Утврђивање начина праћења и процене адекватности и функционисања успостављеног система финансијског управљања и контроле.

IV

Послове наведене у овој одлуци Радна група ће обављати почевши од (дд.мм.гггг.) године.

V

Ово решење ступа на снагу даном доношења.

VI

Решење доставити именованим лицима из тачке II овог Решења и Архиви.

Број решења:

ДИРЕКТОР

Дана:

(име, презиме, потпис)

Матрица КОСО компоненти и принципа

Успостављање ефикасног система интерних контрола представља сталан изазов за сваку организацију, јер захтева истовремено успешно управљање свакодневним пословањем, доследну примену прописаних правила и процедура и доношење благовремених и квалитетних одлука. Ефикасне интерне контроле не заснивају се само на прописима, већ и на њиховој доследној примени и професионалном расуђивању запослених и руководилаца.

КОСО оквир пружа организацијама систематичан и флексибилан модел за успостављање и унапређење система интерних контрола. Он омогућава да се контроле прилагоде специфичностима организације, променама у пословном окружењу и идентификованим ризицима, како би се ризици свели на прихватљив ниво, подржало остваривање циљева и обезбедило законито, ефикасно и делотворно пословање.

Полазећи од ових принципа, КОСО оквир помаже руководиоцима и запосленима да успоставе, развијају и унапређују систем интерних контрола. Он пружа јасно објашњење пет компоненти и 17 принципа на којима се заснива ефикасан систем интерних контрола, чиме доприноси бољем разумевању њихове улоге и доследнијој примени у свакодневном раду. Истовремено, КОСО оквир представља поуздану основу за процену успостављености и ефикасности система интерних контрола, јер омогућава да се сагледа у којој мери су поједини принципи примењени, како контроле функционишу у пракси и да ли су све компоненте система међусобно повезане и делују као јединствена целина.

Табела у наставку даје упоредни преглед КОСО компоненти и принципа у оквиру сваке од тих компоненти, као и могуће примере којима школе могу задовољити критеријуме сваког принципа. Ова табела омогућава оквирну процену тренутног стања интерних контрола у једној организацији, али може бити корисна и касније, након успостављања система, када може послужити као контролна листа за утврђивање евентуалних пропуста или касније унапређење система интерних контрола. КОСО оквир може да се користи за анализу било које појединачне компоненте, као и међусобне повезаности принципа из различитих компоненти. У зависности од потреба сваке организације приликом успостављања система ФУК, свака од компоненти може се анализирати мање или више детаљно. У наставку је приказан и пример интегрисаности различитих принципа и компоненти КОСО оквира у систем интерних контрола у школама.

КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА	ПРИНЦИПИ	ПРИМЕРИ ПОКАЗАТЕЉА ПРИНЦИПА
Контролно окружење	1. Посвећеност интегритету и етичким вредностима	- Донети су и примењују се Етички кодекс и/или Кодекс понашања запослених, План за борбу против корупције или други правилници/упутства или документи којима се дефинише понашање супротно етичким нормама и дисциплинске мере које се предузимају у таквим случајевима - Успостављене су процедуре за одступања од правила
	2. Надзор органа управљања над интерним контролама	- Успостављене су процедуре извештавања Школског одбора - Успостављене су процедуре извештавања оснивача (јединице ЈЛС и надлежног Министарства)
	3. Успостављање структура и линија извештавања, као и система надлежности и одговорности	- Организациона структура је оптимална за вршење послова и омогућава испуњавање циљева - Систематизација радних места садржи детаљан опис послова, надлежности и одговорности сваког радног места - Успостављене су писане процедуре за интерно извештавање - Одржавају се редовни колегијуми/састанци руководиоца у циљу размене информација, а записници са њих доступни су свим запосленима - Успостављена је процедура за извештавање екстерних страна
	4. Посвећеност привлачењу, развоју и задржавању стручних појединаца	- Нови радници запошљавају се путем јавног конкурса и на основу релевантних критеријума и квалификација - Стално се ажурира систематизација радних места са описом посла (укључујући и одговорности и надлежности) - Постоје планови замене запослених (ко кога мења када је неко од запослених на годишњем одмору и сл.) - Успостављен је систем за обуку запослених
	5. Одговорност запослених за реализацију својих задужења у погледу интерне контроле	- Систематизација радних места садржи опис посла (укључујући и одговорности, овлашћења и надлежности) - Успостављен је систем процене утицаја запослених који обухвата и подстицаје, награде и казне сходно утицају
Процена ризика	6. Дефинисање јасних циљева који омогућавају идентификацију и процену релевантних ризика	- Стратешки и оперативни циљеви дефинисани су кључним документима (секторске стратегије, план развоја школе, годишњи план школе) - Кључни ризици по стратешке и оперативне циљеве дефинисани су у релевантним документима (планови, годишњи извештаји, итд.)
	7. Анализа ризика као основ за одлучивање о начину управљања ризицима	- Регистар ризика или списак кључних процењених ризика по стратешке и оперативне циљеве дефинисан је и редовно се ажурира - Документован је одговор руководства на ризике - Усвојена је Стратегија управљања ризицима
	8. Процена ризика од могућности преваре	- Усвојен је рачуноводствени правилник са дефинисаним интерним контролама - Јасно су дефинисане процедуре за финансијске трансакције - Јасно је дефинисана политика/процедура заштите имовине (нпр. од крађе, намерног уништавања или губитка средстава)
	9. Идентификовање и анализа промена које могу значајније утицати на систем интерне контроле	- Ажурирана је Стратегија управљања ризицима (уколико је дошло до промене у регулаторном, привредном или физичком окружењу) - Ажуриран је Регистар ризика - Израђен је Извештај о ризицима, спроведеним и планираним мерама за ублажавање ризика

КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА	ПРИНЦИПИ	ПРИМЕРИ ПОКАЗАТЕЉА ПРИНЦИПА
Контролне активности	10. Одабир и развој контролних активности за свођење ризика на прихватљив ниво	• Јасно су дефинисане и примењене интерне процедуре и правила са „уграђеним“ контролним активностима за кључне процесе у области финансија, набавки, рачуноводства, финансијског планирања и извештавања, исплате зарада, итд. • Усвојен је правилник о рачуноводству и рачуноводственим политикама којим се дефинишу овлашћења и поделе дужности уз рачуноводствене контроле • Усвојен је Правилник о јавним набавкама који обухвата правила и процедуре у вези са овлашћењима, надлежностима и физичком контролом • Постоје писана упутства за пренос надлежности и одговорности (одобрење, овлашћење, верификација, двоструки потпис, итд.) • Постоје писане процедуре или упутства за управљање документима, архивирање и чување докумената, управљање људским ресурсима, итд.
	11. Одабир и развој општих контролних активности информационих технологија у пословним информационим системима	• Јасно су дефинисане дозволе за приступ информационом систему у складу са описом посла и надлежностима сваког запосленог • Редовно се праве копије података које се чувају на одговарајући начин • Најновији рачунарски програми се користе у циљу заштите података
	12. Спровођење контролних активности кроз политике које дефинишу очекивања и кроз процедуре у којима се те политике реализују	• Усвојени су правилници, процедуре и/или упутства за кључне финансијске и административне пословне процесе са „уграђеним“ контролним активностима • Успостављен је одговарајући принцип раздвајања дужности за кључне финансијске процесе
Информације и комуникације	13. Употреба релевантних и квалитетних информација у сврху интерне контроле	• За све кључне извештаје установљени су одговарајући образци • За извештавање се користе признати и званични подаци
	14. Интерна размена информација, укључујући циљеве и одговорности за интерну контролу	• Успостављена је процедура за управљање документима • Интерна комуникација одвија се путем службене адресе електронске поште • Успостављене су писане процедуре за интерну комуникацију
	15. Комуникација са екстерним странама о питањима која утичу на функционисање интерне контроле	• Успостављене су писане процедуре за екстерну комуникацију • Успостављена је процедура за жалбе и притужбе ученика и родитеља • Успостављена је процедура за поступање по Закону о слободном приступу информацијама
Праћење	16. Спровођење редовних и/или посебних процена како би се утврдило да ли су компоненте интерне контроле успостављене и да ли функционишу	• Самопроцена се спроводи у склопу процеса годишњег извештавања Централне јединице за хармонизацију (ЦЈХ) о адекватности система ФУК у циљу утврђивања његових слабости • Успостављена је функција интерне ревизије која врши периодичне и ревизије по налогу руководиоца у циљу утврђивања слабости контролних активности и њиховог отклањања • Постоји екстерна ревизија • Усвојен је Акциони план за отклањање слабости система интерне контроле

КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА	ПРИНЦИПИ	ПРИМЕРИ ПОКАЗАТЕЉА ПРИНЦИПА
Праћење	17. Процењивање слабости у систему интерних контрола и благовремено извештавање одговорних лица о њима	• Успостављен је систем за управљање неправилностима • Документују се мере предузете за отклањање неправилности • Прате се и бележе изузеци од постојећих процедура и о њима се извештава • Израђују се извештаји интерне ревизије и поступа се по њиховим налазима • Поступа се по налазима извештаја Државне ревизорске институције (ДРИ) • Постоје политика и процедуре за заштиту узубуњивача

Пример интегрисаности и утицаја интерних контрола различитих компоненти и принципа у један од КОСО принципа



Пример пословних процеса у школама

ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ КОЈИ СЕ ОДВИЈАЈУ У СВИМ ШКОЛАМА	
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
1.	Планирање и реализација наставе и учења
2.	Планирање и реализација осталих обавезних облика образовно-васпитног рада
3.	Планирање и реализација такмичења, културних и других активности школе
4.	Подршка ученицима/родитељима и наставницима
5.	Упис редовних ученика
6.	Припрема, организација и реализација испита
7.	Праћење и вредновање образовно-васпитног рада
8.	Професионални развој запослених
9.	Организација рада управљачких и саветодавних органа
10.	Библиотекарски послови
11.	Израда стратешких, развојних и оперативних планова рада
12.	Израда и праћење финансијског плана
13.	Обрачун плата и накнада
14.	Финансијско извештавање
15.	Послови рачуноводства
16.	Послови благајне
17.	Кадровски послови
18.	Набавке
19.	Администрација ученика
20.	Израда општих и других аката
21.	Извештавање
22.	

ПОСЛОВНИ ПРОЦЕСИ КАРАКТЕРИСТИЧНИ ЗА ПОЈЕДИНЕ ШКОЛЕ	
Редни број	ПОСЛОВНИ ПРОЦЕС
23.	Увођење нових образовних профила
24.	Организација и реализација ванредног школовања
25.	Организација и извођење практичне и блок наставе у привредним организацијама
26.	Организација и реализација рада продуженог боравка

ВАЖНО: Пословни процеси наведени у првом делу листе идентификовани су и у основним и у средњим школама. Међутим, поред ових тзв. општих пословних процеса заједничких за све школе, поједине школе имају и друге пословне процесе који су специфични за њен делокруг рада (неки од примера наведени су даље у листи). Врло је вероватно да неће све средње школе имати идентично дефинисане процесе, као и да ће се број процеса разликовати од школе до школе. Такође, активности које су само део процеса у једној школи могу у другој представљати потпуно независне процесе. Као што нема једне стандардизоване и најбоље сегментације пословних процеса, тако неће бити ни стандардизованог система ФУК. Успостављање система ФУК је прилика да се размисли о томе да ли су процеси оптимално организовани.

Пример мапе једног пословног процеса школе

МАПА ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА – Образац 2	
Шифра пословног процеса	Назив пословног процеса
02.1	Планирање и реализација наставе и учења
Организациона јединица:	Настава
Руководилац организационе јединице:	Помоћник директора
Циљ пословног процеса	СТИЦАЊЕ, ПРОШИРИВАЊЕ И ПРОДУБЉИВАЊЕ ФУНКЦИОНАЛНИХ ЗНАЊА УЧЕНИКА КРОЗ СВАКОДНЕВНО УЧЕЊЕ И УСАВРШАВАЊЕ
Основни ризици	Неажурна педагошка документација
	Нерегуларно закључена оцена
	Спровођење поступка провере периодичне оцене

Кратак опис пословног процеса	
Улаз:	Школски програм
Активности:	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. Припремање наставника за час 5. Реализација часа 6. Вођење евиденције о постигнућима ученика 7. Израда ИОП-а за ученике којима је потребна додатна подршка у раду 8. Провера остварености исхода и оцењивање ученика 9. Анализа реализације наставе 10. Сарадња са ПП службом
Резултат:	Јавна исправа
Шифра процедуре	Назив процедуре
02.1.1	Процедура планирања, припремања и реализације наставе и учења
02.1.2	Процедура иницијалног тестирања ученика
02.1.3	Процедура анализе наставе и наставног процеса (наставник - стручно веће - ППС и директор)
02.1.4	Процедура израде ИОП-а
02.1.5	Процедура утврђивања критеријума оцењивања на нивоу СВ и сумативног и формативног оцењивања
02.1.6	Избор уџбеника

Пример описа једне процедуре са дијаграмом тока

ДОКУМЕНТАЦИЈА О СИСТЕМУ – ПРОЦЕДУРЕ – Образац 3

Шифра и назив процедуре	
02.1.4	Процедура израде ИОП-а

Закони и прописи	Закон о основама система образовања и васпитања, Закон о средњем образовању и васпитању, Правилник о ближим упутствима за утврђивање права на индивидуални образовни план, његово вредновање и примену			
------------------	--	--	--	--

Документација о систему (вертикални преглед) – Процедуре

Дијаграм тока	Активности	Одговорно лице	Рок	Документа
Почетак 	Идентификовање ученика за које је потребна индивидуализација рада и рад по ИОП-у	Одељењски старешина	Прва седница ОВ и по потреби током шк. године	Документација одељењског старешине, записник са седнице ОВ
Активност 	Прикупљање података и формирање документације о ученику	Педагог	Почетак школске године или након уписа ученика	Документација одељењског старешине, план транзиције, документација из основне школе
Активност 	Израда педагошког профила ученика	Педагог	Почетак школске године или након уписа ученика	Педагошки профил
Активност 	Планирање и спровођење мера индивидуализације	Предметни наставник	Након периода посматрања и праћења напредовања ученика	Образац 3 Правилника о ИОП-у
Контрола 	Процена ефеката индивидуализације	Предметни наставник	У складу са планом рада ОВ	Записник са седнице ОВ, електронски дневник
Активност 	Упућивање предлога Тима за ИО директору за утврђивање права на ИОП уколико мере индивидуализације нису довољан вид прилагођавања	Руководилац Тима за ИО	Током школске гдине	Документација Тима за ИО, Предлог директору
Активност 	Обавештавање родитеља/ законског заступника о покретању предлога за утврђивања права на ИОП и прибављање сагласности родитеља/законског заступника			
Одлука 	Доношење одлуке о утврђивању права на ИОП и именовање Тима за пружање додатне подршке ученику	Одељењски старешина	Током школске године	Одлука директора, Решење о именовању Тима додатне подршке

Активност 	Израда персонализованих планова наставе и учења	Директор	Током школске године	Евиденција одељењског старешине, Тима за ИО, Образац бр.6 сагласности родитеља на спровођење ИОП-а
Одлука 	Доношење ИОП-а на Педагошком колегијуму	Руководилац Тима за ИО	Током школске године	Записници Педагошког колегијума и Тима за инклузивно образовање
Активност 	Примена ИОП-а	Предметни наставник	Током школске године	Педагошка свеска наставника, записници ОБ
Контрола 	Евалуација и вредновање ИОП-а	Руководилац Тима за ИО	За први разред тромесечно, за старије разреде на крају полугодишта	Попуњени обрасци евалуације, записници Тима за инклузивно образовање
Активност 	Упућивање захтева интерресорној комисији за процену потреба за додатном образовном, здравственом и социјалном подршком ученику уколико су за примену ИОП-а потребна додатна финансијска средства	Руководилац Тима за ИО	По потреби	Захтев са образложењем

Образац Регистра ризика

[illegible]

2 У случају да се ризик толерише (у целости или делимично), објаснити зашто се то чини.

Пример описа ризика

ЛОШЕ ОПИСАН РИЗИК	ДОБРО ОПИСАН РИЗИК
Погрешан обрачун плата	Услед неблаговременог достављања и грешака у евиденцијама присутности може доћи до погрешног обрачуна плата и накнада , што за последицу има грешке и кашњења у исплати плата и накнада.
Мањак запослених у рачуноводству	Услед одсуства запосленог на датим пословима може доћи до кашњења у изради финансијског плана , што за последицу има немогућност измиривања обавеза до усвајања финансијског плана.
Некомпетентан наставни кадар	Недовољно средстава обезбеђених за професионални развој запослених онемогућава испуњавање прописаног броја сати стручног усавршавања , што за последицу има неодговарајуће компетенције запослених и нижи ниво квалитета образовно-васпитног рада.
Незаинтересованост ученика за школу	Недовољна заинтересованост ученика за одређени образовни профил може довести до укидања постојећег/неуписивања новог образовног профила , што на крају доводи до недостатка кадрова потребних локалној/регионалној привреди.
Слаба понуда понуђача у поступцима јавних набавки	У поступцима јавних набавки се може појавити мали број квалитетних понуђача услед недовољно прецизно дефинисаних критеријума за одабир понуђача, што за последицу може имати радове/услугу лошег квалитета који могу изазвати негодовање ученика и/или родитеља и губитак угледа школе.
ИКТ опрема лошег квалитета	Услед застарелости опреме може доћи до успореног рада рачунарских система и/или е-платформе , што може угрозити функционисање установе и отежати реализацију наставе на даљину.

Матрица за процену ризика 3x3

Ризици се процењују на основу две врсте улазних информација – процене утицаја ризика и процене вероватноће појаве ризика. Укупна изложеност ризику добија се множењем бодова за утицај са бодовима за вероватноћу (тако ризик са највећим утицајем и највећом вероватноћом, које бодујемо оценом три, може добити највише девет бодова).

Укупна изложеност ризику може бити „ниска“ (оцена 1, 2), „средња“ (оцена 3, 4) и „висока“ (оцена 6, 9). Резултати процене се евидентирају у Регистру ризика. Код утврђивања границе прихватљивости ризика, организација полази од „приступа семафора“, при чему ризици обележени зеленом бојом не захтевају нужно даље деловање, ризике означене жути треба надзирати и управљати њима док се не сведу на „зелени“ ниво (ако је могуће), а ризици обележени црвеним захтевају хитно реаговање.

УТИЦАЈ	3 Велики	3	6	9
	2 Средњи	2	4	6
	1 Мали	1	2	3
		3 Велика	2 Средња	1 Мала
ВЕРОВАТНОЋА				

ПРЕДЛОГ ОЦЕЊИВАЊА ЗА ПРОЦЕНУ УТИЦАЈА		
Велики	3	Прекид основних програма/делатности Велики финансијски губици и/или значајан губитак имовине Велика опасност по безбедност и здравље ученика и запослених Озбиљно нарушавање угледа установе
Средњи	2	Прекид неких основних програма или делатности Значајни финансијски губици и/или губитак имовине са умереним последицама Умерена опасност по безбедност и здравље ученика и запослених Негативни медијски извештаји
Мали	1	Кашњење мање значајних пројеката/делатности Минимални финансијски губици и/или губици имовине мале вредности Минимална опасност по безбедност и здравље ученика и запослених Мање повреде права

ПРЕДЛОГ ОЦЕЊИВАЊА ЗА ПРОЦЕНУ ВЕРОВАТНОЋЕ		
Велика	3	Очекује се да ће се овај догађај јавити у већини случајева
Средња	2	Догађај се понекад може јавити
Мала	1	Мало је вероватно да ће се догађај јавити

Школа сматра ризик „критичним“ ако је оцењен највећом оценом ризика (6 или 9) у некој од следећих ситуација:

- Ако се доводи у питање здравље и безбедност ученика и запослених;
- Ако је последица ризика повреда права ученика и родитеља, запослених, закона и других прописа;
- Ако ће ризик довести до значајних финансијских губитака;
- Када ризик представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- У било ком случају озбиљног утицаја на углед и репутацију школе.

Пример Регистра ризика

Корисник јавних средстава:		ШКОЛА	ШКОЛА								
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				
Планирање и организација рада установе	Усклађивање рада свих сегмената установе ради обезбеђивања услова за реализацију образовно-васпитног рада у складу са постављеним циљевима	Нестручно заступљена настава	Недостатак стручних кадрова	Незадовољавајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	1. Праћење рада и пружање континуиране додатне подршке; 2. Пријем стручних кадрова	Континуирано по потреби	1. ПД и Руковод. сектора 2. Директор
		Реализација наставе у неадекватним условима	Недостатак средстава за опремање школе	Незадовољавајући квалитет наставе и неадекватно остваривање прописаних исхода	2	2	4	Третирати	Обезбеђивање додатних средстава кроз учешће у пројектима; Успостављање партнерстава која омогућавају коришћење ресурса партнера	Континуирано	Директор
Упис редовних ученика	Добро организован и координисан рад свих актера који учествују у упису ученика	Непотпуно реализован план уписа ученика у први разред	Незаинтересованост за одређене образовне профиле	Смањен фонд часова и технолошки вишак запослених	3	1	3	Третирати	Промоција образовних профила у сарадњи са привредницима	У складу са ГПР	Руковод. Тима за промоцију и Директор
Кадровски послови	Благовремено и законито спровођење поступка избора кандидата за пријем у радни однос и закључивање одговарајућих уговора о раду	Незаконит пријем радника	Формални пропусти у процедури	Непоступање у складу са законом и правилници-ма	3	1	3	Третирати	Сачинити упутство за чланове комисије	31.12.2022.	Секретар
Планирање и реализација факултативних облика рада и ваннаставних активности	Јачање васпитне функције школе и свестран развој личности ученика	Безбедност ученика приликом реализације излета и екскурзија	Непоштовање мера безбедности и услова путовања, непажња или ризично понашање ученика	Немогућност остваривања циљева активности, повређивање или здравствени проблеми ученика	3	2	6	Третирати	Детаљно упознавање свих учесника са прописима који регулишу припрему и реализацију екскурзије; појачати контролне активности при припреми екскурзије анализом могућих ризика и мера које се предузимају током путовања (образац Анализа ризика)	По потреби	Директор, Одељењ-ске старешине Стручни вођа екскурзије
Планирање и реализација наставе и учења	Стицање, проширивање и продубљивање функционалних знања ученика кроз свакодневно учење и усавршавање	Неажурна педагошка документација	Превид или немарност	Непоступање у складу са прописима што је у вези са квалитетом реализације наставе	2	2	4	Третирати	Појачати контролне активности кроз посете часова и вршити анализу ажурности педагошке документа-ције; спровођење дисциплинског поступка	Континуирано	Директор
		Нерегуларно закључена оцена	Непоступање по Закону и Правилнику о оцењивању	Неправилно утврђен успех ученика; Жалба на оцену	3	1	3	Третирати	Појачати контролне активности од стране одељењског старешине (број оцена и просечне оцене за предмете)	Континуирано	Одељењски старешина
		Спровођење поступка провере периодичне оцене	Жалба на оцену	Поништена оцена	3	1	3	Третирати	Појачати контролне активности кроз посете часовима и преглед педагошке документа-ције наставника	Континуирано	Директор, Помоћник директора и Психолошко-педагошка служба

Корисник јавних средстава:		ШКОЛА	ШКОЛА								
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				
Организација и извођење практичне и блок наставе у привредним организацијама	Проширивање и продубљивање функционалних знања ученика кроз свакодневно усавршавање	Повреда ученика	Непоштовање прописаних мера и средстава заштите на раду, непажња ученика	Изостајање са наставе, нарушено здравствено стање ученика	3	2	6	Третирати	Појачати контролу примене мера безбедности и заштите на раду	Континуирано	Координатор учења кроз рад, Наставник
Набавке	Благовремено и законито спровођење поступака набавки ради обезбеђивања потребних добара, услуга и радова од најповољнијих понуђача	Понављање поступка набавке/ нереализација планираног поступка	Захтев за набавку непрецизно дефинише карактеристике предмета набавке и критеријуме или није достављен релевантним потенцијалним добављачима	Немогућност набавке робе или услуга одговарајућег квалитета	3	2	6	Третирати	Формирати тим за дефинисање прецизних карактеристика предмета набавке и тим за истраживање тржишта	Континуирано	Директор
Одржавање ИКТ система	Обезбеђивање оптималних услова за реализацију и ефикаснији и бржи рад запослених и ученика	Немогућност рада на е-платформи	Прекид интернет везе	Неблаговремен завршетак посла	2	2	4	Третирати	Отклањање узрока прекида	По потреби	Техничар за одржавање информационих система и технологија
		Успорен рад рачунарских система	Застарелост опреме	Неефикасан рад	2	2	4	Третирати	Редовно одржавање, поправка и занављање рачунарских система	Континуирано	Техничар за одржавање информационих система и технологија и Директор
Администрација ученика	Благовремено и законито вођење евиденција ради остваривања права ученика	Неуредно, нетачно и неблаговремено вођење евиденција	Непажња и немар одговорног лица	Непоступање у складу са прописима и немогућност издавања јавне исправе	3	1	3	Третирати	1. Појачати контролне активности; одредити комисије за преглед јавних исправа пре потписивања и издавања;	Периодично	1. Чланови комисија, 2. Директор
		Нетачно попуњена јавна исправа	Непажња и немар одговорног лица	Поништавање јавне исправе	3	1	3	Третирати	2. Покретање дисциплинског поступка	Континуирано	1. Чланови комисија, 2. Директор
Послови рачуноводства	Ажурно и тачно уношење пословних промена ради контроле финансијског пословања школе и израде годишњег извештаја о пословању	Кашњење у реализацији рачуноводствених послова	Одсуство запосленог на датим пословима	Неажурна рачуноводствена евиденција и кашњење са плаћањем по доспелим обавезама	3	1	3	Третирати	Благовремено планирање одсуства; код непланираног одсуства ангажовати замену	Континуирано	Шеф рачуноводства и Директор

Дефиниција основних контрола

КОНТРОЛА	ОПИС
Верификација	Потврђује тачност, потпуност, аутентичност, валидност, исправност, законитост и/или усклађеност са документима. Директор мора прецизно дефинисати који процеси, активности, трансакције и информације морају бити верификовани, као и ко то мора да учини. На пример, провера да ли фактура одговара испорученој роби, да ли је путни налог правилно попуњен, да ли су часови евидентирани у складу са распоредом и сл.
Евидентирање пословних трансакција	Благовремено, потпуно и тачно евидентирање свих пословних промена у одговарајућим евиденцијама, на основу веродостојне документације и у складу са прописима и интерним процедурама, ради обезбеђивања поузданих података и ревизорског трага.
Одобрење	Обезбеђује да се трансакције и пословни догађаји реализују тек након формалног одобрења овлашћеног лица, на основу провере њихове законитости, оправданости, расположивих средстава и других релевантних услова. Поступак одобрења мора бити писано уређен, са јасно дефинисаним овлашћењима и критеријумима за одобравање. У пракси, одобрењу најчешће претходи верификација, а ове две контроле, кад год је то могуће, треба да спроводе различита лица.
Пренос овлашћења и одговорности (делегирање)	Преношење одређених овлашћења и одговорности са руководиоца на запосленог ради ефикаснијег обављања послова, уз јасно утврђен обим овлашћења, одговорности и ограничења. Делегирање мора бити у писаној форми. Делегирањем сене преноси крајња одговорност руководиоца за законито и правилно функционисање организације. На пример, пренос овлашћења шефу рачуноводства за контролу и верификацију финансијске документације.
Принцип двоструког потписа	Обезбеђује да одређене одлуке, финансијске трансакције или документи постану важећи тек након потписа два овлашћена лица, чиме се смањује ризик од грешака, неправилности и неовлашћеног поступања. Примењује се, када је то могуће, нарочито код плаћања, налога за пренос средстава и других финансијски значајних трансакција. На пример, налог за плаћање потписују директор школе и лице овлашћено за финансијско-рачуноводствене послове.
Принцип раздвајања дужности	Обезбеђује да кључне фазе истог пословног процеса (иницирање, одобравање, извршење, евидентирање и контрола) не обавља једно лице, већ да се расподеле између више запослених, кад год је то могуће, ради смањења ризика од грешака, неправилности и злоупотреба. На пример, једно лице припрема документацију за плаћање, друго врши верификацију, а директор одобрава исплату.

Предлог обрасца извештаја о ризицима

Извештај о статусу ризика за период							
Ризик	Процењени ниво ризика	Мера за ублажавање ризика	Статус реализације мере са образложењем у случају делимично реализоване или нереализоване мере	Нова процена ризика	Нова мера за ублажавање ризика	Рок за извршење планираних радњи	Одговорна особа

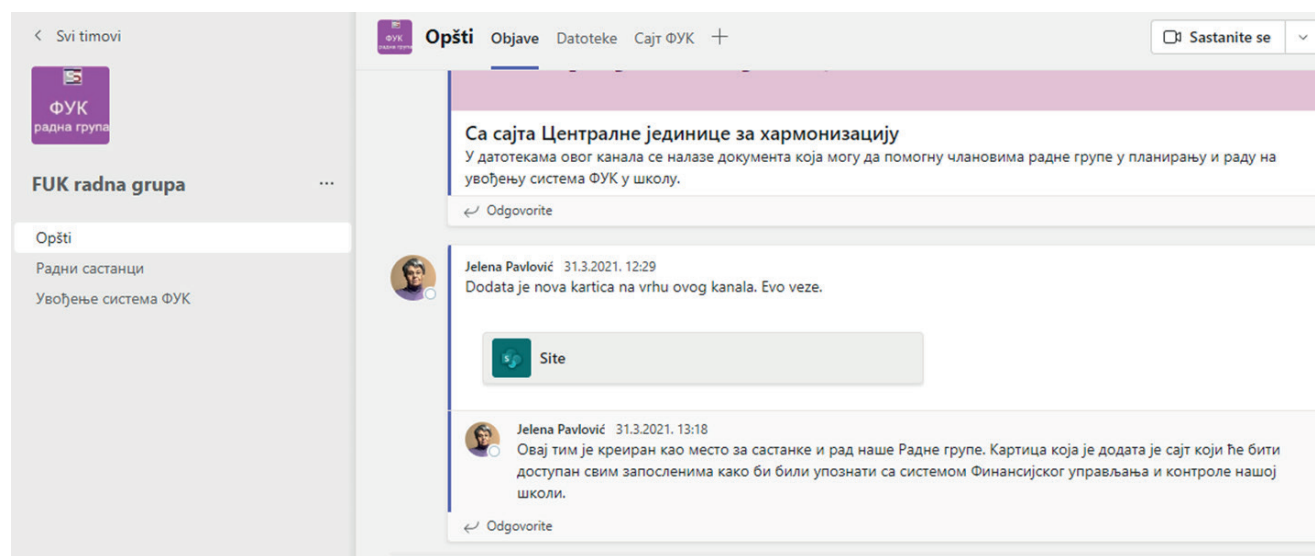
Увођење система ФУК у техничкој школи у Ужицу – студија случаја

Техничка школа у Ужицу је савремена школа која је учешћем у великом броју пројеката и применом информационо-комуникационих технологија постала синоним за квалитет образовања. Школа образује ученике кроз велики број образовних профила за реалне потребе привреде у њеном региону, а оно по чему је данас препознатљива јесу развијена партнерства са привредним друштвима, сарадња са разним школама у земљи и иностранству и примена иновативног модела дуалног образовања. Школа је добитник бројних награда и признања, укључујући и Светосавску награду за допринос образовању.

Од 2002. године Школа активно учествује у бројним различитим пројектима који се тичу не само унапређивања образовне понуде и физичких услова за реализацију наставе, већ и организације и управљања. Тако је 2021. године Школа одабрана за прву школу у Србији која ће у сарадњи са РЕЛОФ2 пројектом унапредити постојећи систем финансијског управљања и контроле.

На почетку рада на увођењу Система финансијског управљања и контроле у Техничкој школи у Ужицу у оквиру пројекта РЕЛОФ2, Радна група школе за ФУК је проширена тако да су укључени руководиоци сектора и тимова који су добри познаваоци („експерти“) различитих области рада у школи. Чланови Радне групе су у складу са тим поделили различите области рада, односно процесе, тако да се свако определио за област у којој може да пружи највећи допринос. Формиране су мање групе за оперативни рад у оквиру Радне групе, са два или три члана, ради ефикаснијег рада и припреме података.

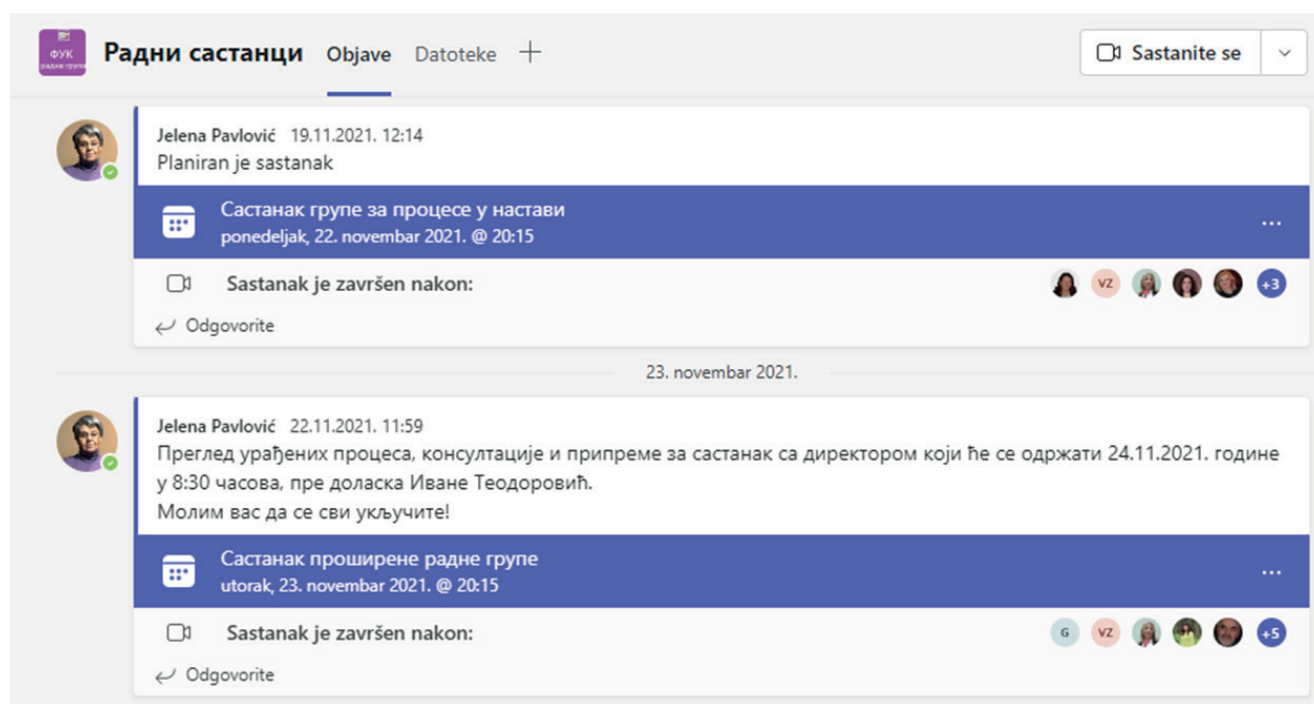
Школа користи Мајкрософт Офис 365 систем за електронску комуникацију и сарадњу и у апликацији Тимс је формиран тим за рад чланова Радне групе:



Слика 1. Тимс апликација – Формирање РГ за ФУК

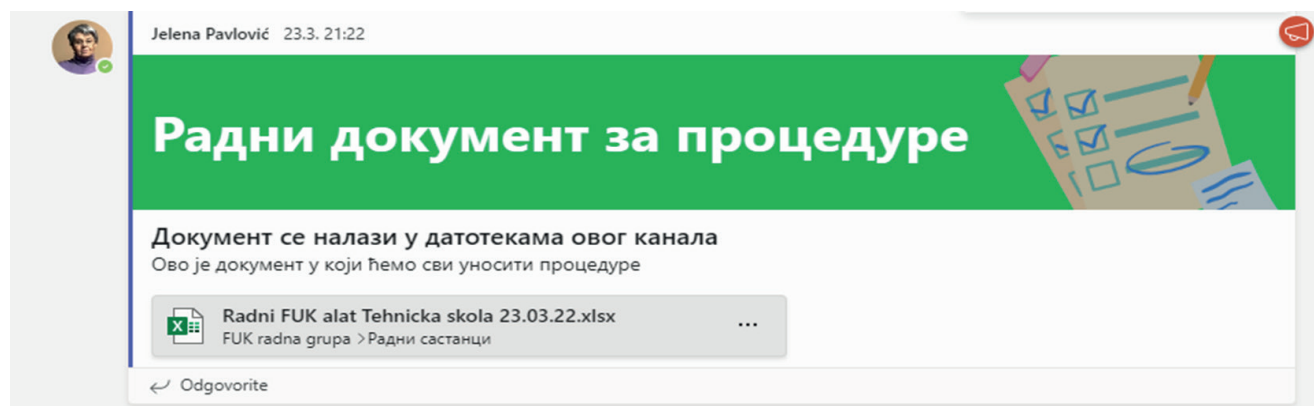
Први корак у раду на увођењу система финансијског управљања и контроле био је упознавање свих запослених са изградом система ФУК, тако да су чланови Наставничког већа упознати на седници Наставничког већа, док су запослене ван наставе информисали руководилац и координатор Радне групе за ФУК. Затим су запослени радили на опису процеса у оквиру свог делокруга рада које су доставили својим руководиоцима сектора. Како су руководиоци сектора чланови Радне групе, сви описани послови су разматрани на састанцима Радне групе и, уз помоћ експерта из Пројекта, настављен је рад на њиховом систематизовању и описивању.

Од почетка пројекта, у складу са акционим планом, чланови Радне групе су најпре радили у мини-групам, а затим једном недељно на састанцима којима су присуствовали сви чланови, реализовани су планирани кораци. Састанци су углавном одржавани увече онлајн у апликацији Тимс.



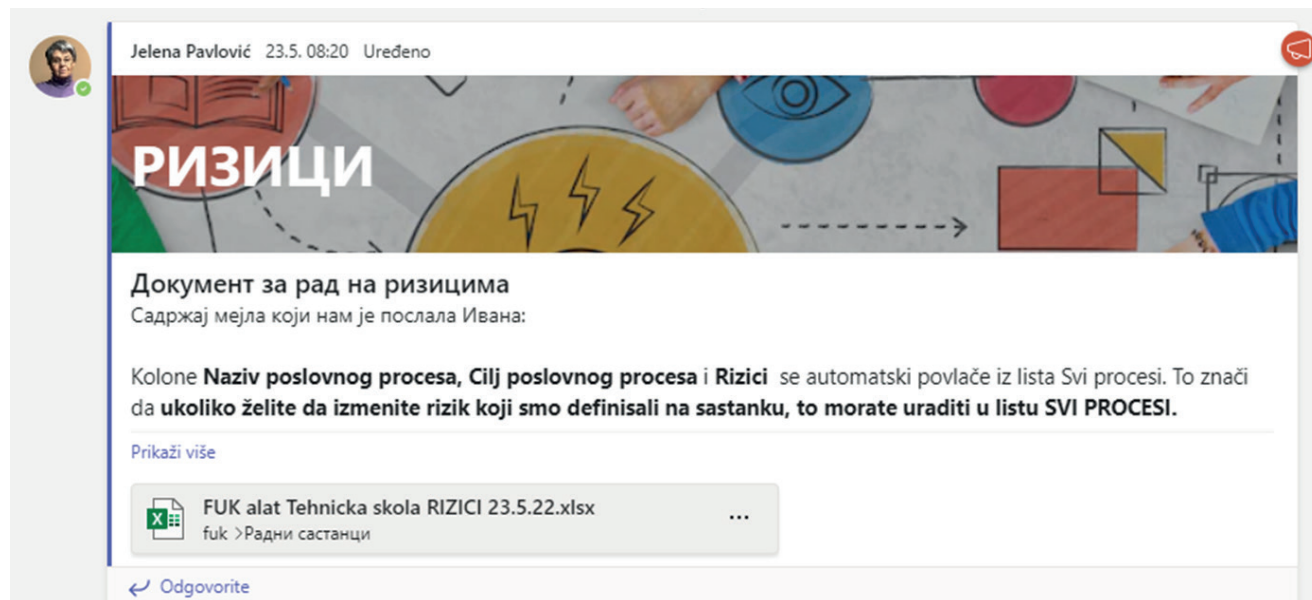
Слика 2. Тимс апликација – Састанци РГ за ФУК

Осим разматрања и договарања, чланови Радне група су радили и на заједничком документу током седмице и, такође, на редовним недељним састанцима уобличавали документ.



Слика 3. Тимс апликација – Опис процедура

У завршној фази израде докумената састанци Радне групе су одржавани у школи, а током читавог Пројекта, директор школе је био упознат са радом Радне групе и свим активностима које су реализоване, а по потреби је учествовао и у раду групе.



Слика 4. Тимс апликација – Израда Регистра ризика

Кључни фактори успеха за успостављање система ФУК креираног „по мери“ школе:

- Јасно дефинисане визија и мисија
- Јасно постављени стратешки и оперативни циљеви
- Јасан, позитиван и мотивишући „тон са врха“ и укљученост највишег руководства у свим фазама успостављања система
- Добра организација рада
- Изузетан тимски рад запослених и организациона култура која подстиче сарадњу
- Велика посвећеност и предан рад свих чланова Радне групе за ФУК и других запослених
- Дугогодишње искуство у коришћењу информационо-комуникационих технологија
- Претходно искуство на другим пројектима

Алат за подршку при успостављању система ФУК – упутство за коришћење

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 приступање 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. ЕКСЕЛ (EXCEL) АЛАТ ЗА ПОДРШКУ ПРИ УВОЂЕЊУ СИСТЕМА ФУК

Пројекат РЕЛОФЗ 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 попуњавања образаца неопходно је спровести неколико припремних активности.

3.1. ПРИЛАГОЂАВАЊЕ ПОСЛОВНИХ ПРОЦЕСА ПОТРЕБАМА УСТАНОВЕ

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 нпр. производна делатност школе, или додатне делатности школе и сл.

За сваки пословни процес могуће је дефинисати максимално до шест 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.

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 финансијских планова	
		Обрачун плата и накнада	
		Финансијско извештавање	
		Евидентирање и плаћање обавеза	

4. ПОЧАТОК 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.

[illegible]

Слика 5 –
Приказ листа „НАСЛОВНА СТРАНА“

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 (нпр. 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 „СВИ ПРОЦЕСИ“

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.

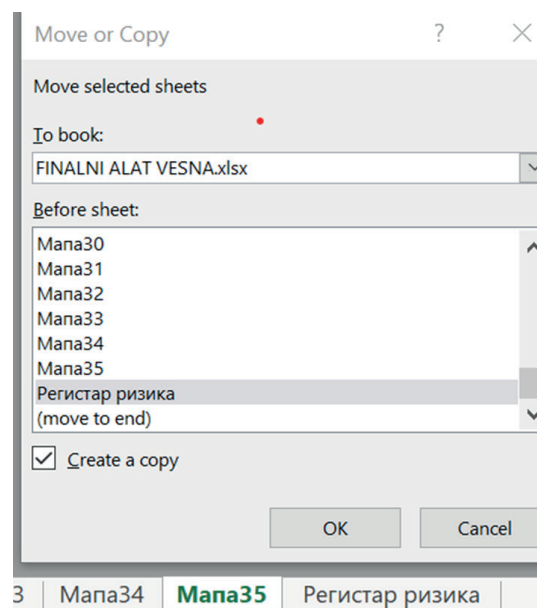
Укратко:

- 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 укупцавањем 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 попуњава поље „Шифра и назив за сваку процедуру“, 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 9 – 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	Рок	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 шест процедура. Уколико је за дати пословни процес дефинисано мање од шест 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 10 – 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 укупати 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 шест табела за шест процедура, док постоје пословни процеси који имају једну или две дефинисане процедуре. Вишак табела треба обрисати.

Радити/не радити

	Радити	Не радити
Систем ФУК треба посматрати као још једну обавезу из Поглавља 32 коју искључиво уводимо због европских интеграција.		x
Треба доследно искористити искуства других школа без потребних прилагођавања.		x
Треба пажљиво и детаљно проучити све стратешке и оперативне документе установе.	✓	
Систем ФУК треба увести као логичан наставак стратешких докумената и тако да служи остварењу стратешких циљева.	✓	
Мапирање процеса треба да прикаже како се процеси у установи заиста одвијају и да буде основ за евентуалне оптимизације.	✓	
Сви ризици су подједнако важни без обзира да ли су велики или мали.		x
Увођење система ФУК је технички посао који треба да ураде запослени, док руководиоци треба да буду минимално укључени у њега.		x
Увођење система ФУК је сложен технички посао који треба да ураде превасходно консултанти, док руководиоци треба да дају само кључне смернице.		x
КОСО компоненте су јасан и прецизан оквир који треба доследно применити у установи, а не флексибилан скуп смерница/алата.		x

Издавач:

Пројекат Реформа локалних финансија III у Србији (РЕЛОФЗ)

www.lokalnefinansije.rs

office@lokalnefinansije.rs

Аутори

Ивана Теодоровић

ДТП: Позитив МВП

Београд 2026.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



Delivering Sustainable Solutions



Израду ове публикације омогућила је Влада Швајцарске.

Ова публикација не представља нужно званични став Владе Швајцарске.



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Swiss Confederation

Federal Department of Economic Affairs,
Education and Research EAER
State Secretariat for Economic Affairs SECO



MAXIMA
consulting