



СЛУЖБЕНИ ЛИСТ

ОПШТИНЕ АПАТИН

Година LXII

Апатин, 13. март 2026. године

БРОЈ 8

35.

На основу члана 81. став 1. Закона о буџетском систему (“Службени 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, 138/2022, 118/2021 - др. закон, 92/2023 и 94/2024), члана 3. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору (“Службени гласник РС” бр. 89/2019) и члана 69. став 1. тачка 5. и 26. Статута општине Апатин („Службени лист општине Апатин“ бр. 1/2019, 21/2020-исправка и 5/2024), Општинско веће општине Апатин, на 48. седници одржаној дана 13. марта 2026. године, доноси

ОДЛУКУ

I

ДОНОСИ СЕ Стратегија увођења, примене и развоја финансијског управљања и контроле у општини Апатин са Акционим планом за успостављање, функционисање и унапређење система ФУК у општини Апатин 2026-2027 године

II

Стратегија и Акциони план су саставни део ове одлуке.

III

Ову одлуку објавити у „Службеном листу општине Апатин“.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
ОПШТИНА АПАТИН



СТРАТЕГИЈА
УВОЂЕЊА, ПРИМЕНЕ И РАЗВОЈА
ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И
КОНТРОЛЕ
У ОПШТИНИ АПАТИН

Апатин, 2026

Садржај

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	3
1.1. ВИЗИЈА	4
1.2. МИСИЈА	4
1.3. ОПШТИ И ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ	4
1.4. СИСТЕМ ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ	5
2. ПРЕГЛЕД ПОСТОЈЕЋЕГ КОНТРОЛНОГ ОКРУЖЕЊА	8
2.1. ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР	8
2.2. ЗАКОНОДАВНИ ОКВИР	8
3. ОЦЕНА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА И ПОТРЕБНЕ АКТИВНОСТИ НА УСПОСТАВЉАЊУ И УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	8
3.1. ОЦЕНА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА	8
4. ПОТРЕБНЕ АКТИВНОСТИ НА УСПОСТАВЉАЊУ И УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ	10
4.1. Организовање и преглед процеса	10
4.2. Припрема и израда плана активности	11

4.3. Самооцењивање	12
4.4. Сегментација	12
4.5. Процена ризика	13
4.6. Анализа система интерних контрола	17
4.7. Корективне активности	18
4.8. Извештавање	18
4.9. Потребне за обуком за успостављање финансијског управљања и контроле	18
5. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА	19
6. ЗАКЉУЧАК	19

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Република Србија, опредељујући се за процес европских интеграција, у обавези је да у оквиру предприступних преговора постепено усклади и имплементира правну тековину Европске уније. Саставни део овог процеса представља и изградња ефикасног система финансијског управљања и контроле у јавном сектору.

Успостављањем и развојем система финансијског управљања и контроле стварају се предуслови за ефикасно остваривање циљева корисника јавних средстава, што доприноси унапређењу економичности, ефективности и ефикасности функционисања целокупног фискалног система. Изградњом стабилног и функционалног система финансијског управљања и контроле омогућава се рационално коришћење јавних средстава, као и повећање продуктивности субјеката јавног сектора. Ово је посебно значајно у условима привредног система каквог има Република Србија, где јавни сектор има значајно учешће, концентрише значајне ресурсе и представља једног од највећих послодаваца.

Основни циљ доношења **Стратегије увођења, примене и развоја финансијског управљања и контроле у општини Апатин** (у даљем тексту: Стратегија) јесте успостављање планског и стратешког оквира за развој свеобухватног и ефикасног система финансијског управљања и контроле у општини Апатин (у даљем тексту: Општина).

Сврха Стратегије је да, кроз систематско управљање ризицима, пружи разумно уверавање да се буџетска и друга јавна средства планирају, користе и штите на законит, етички, економичан, ефикасан и ефикасан начин. Истовремено, Стратегија има за циљ усклађивање система финансијског управљања и контроле са захтевима из **преговарачког**

поглавља 32 – Финансијска контрола, у процесу приступања Републике Србије Европској унији.

Концепт **Интерне финансијске контроле у јавном сектору (Public Internal Financial Control – PIFC)**, који је развила Европска комисија, има за циљ да земљама у процесу приступања Европској унији пружи подршку у успостављању и примени савремених и ефикасних система интерне контроле. Овај концепт обухвата три основна елемента:

1. финансијско управљање и контролу;
2. функционално независну интерну ревизију;
3. централну јединицу за хармонизацију.

Финансијско управљање и контрола и интерна ревизија, у оквиру овог модела, представљају кључне компоненте система интерне контроле и имају за циљ да обезбеде подршку руководству у ефикасном и одговорном остваривању циљева организације.

Правни основ за доношење Стратегије чине:

- **Закон о буџетском систему** („Службени гласник РС“, бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – исправка, 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016, 113/2017, 95/2018, 31/2026, 72/2026, 149/2027, 118/2021, 138/2022, 92/2023 и 94/2024);

- **Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017–2027. године;**

- **Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору** („Службени гласник РС“, бр. 89/2026).

Након доношења Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији, све јединице локалне самоуправе биле су у обавези да успоставе и развијају сопствене системе интерне финансијске контроле, као и да израде одговарајуће стратегије, процедуре и административне капацитете. Циљ ових активности је јачање система управљања јавним средствима, као и стварање предуслова за ефикасно коришћење средстава фондова Европске уније и обезбеђивање адекватне заштите финансијских интереса Европске уније.

1.1. ВИЗИЈА

Општина Апатин развија модеран, стабилан

и функционалан систем финансијског управљања и контроле који обезбеђује законито, транспарентно, економично, ефикасно и ефективно управљање јавним средствима, уз стално унапређење управљања ризицима и јачање одговорности у јавном сектору.

1.2. МИСИЈА

Мисија општине Апатин је успостављање и континуирано унапређење система финансијског управљања и контроле који обезбеђује поуздано планирање, извршавање и контролу коришћења јавних средстава, подршку руководству у доношењу одлука, као и ефикасно управљање ризицима ради остваривања стратешких и оперативних циљева локалне самоуправе.

1.3. ОПШТИ И ПОСЕБНИ ЦИЉЕВИ СТРАТЕГИЈЕ

Општи циљ Стратегије

Успостављање и развој свеобухватног, ефикасног и одрживог система финансијског управљања и контроле у општини Апатин, у складу са националним прописима и стандардима интерне финансијске контроле у јавном сектору, ради унапређења управљања јавним ресурсима и постизања већег нивоа одговорности, транспарентности и ефикасности у раду локалне самоуправе.

Посебни циљеви Стратегије

1. **Успостављање функционалног система финансијског управљања и контроле** у свим организационим јединицама општине и код корисника буџетских средстава.

2. **Унапређење система управљања ризицима**, кроз идентификацију, процену и праћење ризика који могу утицати на остваривање циљева општине.

3. **Развој и унапређење интерних процедура и контролних механизма** ради обезбеђења законитог, економичног и транспарентног коришћења јавних средстава.

4. **Јачање одговорности руководиоца и запослених** у процесу управљања јавним средствима и спровођења интерних контрола.

5. **Унапређење система извештавања и праћења учинка**, у циљу благовременог доношења управљачких одлука.

6. **Континуирана едукација запослених** у области финансијског управљања и контроле и управљања ризицима.

7. **Усклађивање система финансијског управљања и контроле** са стандардима интерне финансијске контроле у јавном сектору

и захтевима из преговарачког поглавља 32 – Финансијска контрола.

1.4.СИСТЕМ ЗА ФИНАНСИЈСКО УПРАВЉАЊЕ И КОНТРОЛУ

Систем за финансијско управљање и контроле успоставља се на свим нивоима унутар организације, а спроводе га сви руководиоци организационих јединица и сви запослени у општини Апатин. Свака организациона јединица општине Апатин треба да обликује властити систем у складу са својим потребама и постојећим окружењем.

Кључне тачке везане за финансијско управљање и контролу укључују следеће:

- финансијско управљање и контрола утичу на све аспекте општине Апатин – све запослене, процесе, активности, програме и пројекте у организацији;
- представљају основни елемент који се провлачи кроз целу општину а не обележје које је придодато општини;
- подразумевају квалитете доброг управљања;
- зависе од запослених и биће успешни, односно неуспешни, у зависности од пажње коју им посвећују запослени;
- ефективни су само уколико сви запослени и окружење раде заједно;
- у разумној мери пружају уверавање везано за вероватноћу да општина остварује постављене циљеве.

За успостављање финансијског управљања и контроле примењују се опште прихваћени INTOSAI стандарди интерне контроле за јавни сектор који обухватају и интегрисани оквир интерне контроле који је дефинисала Комисија спонзорских организација – COSO не укључујући функцију интерне ревизије, са пет међусобно повезаних елемената:

1. контролно окружење (интегритет, етичке вредности и стручност запослених, стил рада руководства и сл.); Контролно окружење битно одређује свест запослених о значају и важности спровођења контролних процедура. Контролно окружење представља базу за све остале сегменте интерних финансијских контрола.
2. управљање ризицима (идентификовање, процена и контрола над потенцијалним догађајима и ситуацијама које могу имати супротан ефекат на остварење задатих циљева);
3. контролне активности (писане политике и процедуре и њихова примена на свим нивоима организације);

4. информисање и комуникација (потпуно информисање, хоризонтална и вертикална комуникација на свим нивоима);
5. праћење и процена система (увођење система за надгледање финансијског управљања и контроле ради процене адекватности и ефикасности функционисања).

Слика бр. 1. COSO модел – оквир за успостављање система ФУК

КОМПОНЕНТЕ КОСО ОКВИРА

1 КОНТРОЛНО ОКРУЖЕЊЕ

Посвећеност интегритету и етичким вредностима; одговорно вршење надзора; успостављање структуре, овлашћења и одговорности; посвећеност компетенцијама.

2 ПРОЦЕНА РИЗИКА

Јасно дефинисани циљеви; идентификација и процена ризика; идентификација и анализа промена које утичу на систем интерних контрола.

3 КОНТРОЛНЕ АКТИВНОСТИ

Развој и примена контролних активности.

4 ИНФОРМАЦИЈЕ И КОМУНИКАЦИЈЕ

Коришћење релевантних информација; развијена интерна и екстерна комуникација.

5 ПРАЋЕЊЕ

Праћење, сагледавање, оцењивање и непрекидно унапређивање постојећег система.



A

За успостављање система финансијског управљања и контроле одговоран је руководилац буџетског корисника, сходно члану 10. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору. Председник општине одговоран је и за:

- одређивање циљева општине којом руководи, разраду и спровођење стратешких планова, акционих планова и програма за остварење циљева;
- идентификацију, процену и управљање ризицима који прете остварењу циљева општине увођењем одговарајућих контрола у складу са међународним стандардима интерне контроле;
- планирање, управљање и рачуноводство општине;
- поштовање принципа законитости и здравог финансијског управљања јавним средствима;
- ефективно управљање особљем и одржавање неопходног нивоа њихове стручности;
- чување и заштиту средстава и информација од губитка, крађе, неовлашћеног коришћења и погрешне употребе;
- успостављање одговарајуће организационе структуре за ефикасно остваривање циљева и управљање ризицима;

- успостављање услова за законито и етичко понашање запослених у општини;
- раздвајање одговорности за доношење, извршавање и контролу одлука;
- увођење интерних правила за финансијско управљање и контролу, путем интерних аката;
- потпуно, исправно, тачно и благовремено евидентирање свих трансакција;
- праћење, ажурирање и предузимање мера за побољшање система за финансијско управљање и контролу, у складу са препорукама интерне контроле и интерне ревизије и осталим проценама; документовање свих трансакција и послова и обезбеђење трагова процедура унутар организације;
- извештавање о стању система за финансијско управљање и контролу.

Поједине од наведених одговорности председник општине може пренети на друга лица, ако законом или другим прописом није другачије одређено. Преношењем одговорности не искључује се и одговорност председника општине и руководиоца унутрашњих организационих јединица општине који су одговорни за активности финансијског управљања и контроле које успостављају у организационим јединицама којима руководе.

Према одредбама члана 81. Закона о буџетском систему, за успостављање безбедних и ефикасних интерних контрола везаних за све одлуке које се односе на финансијско управљање и контролу договоран је руководиоца директног и индиректног корисника буџетских средстава.

2. ПРЕГЛЕД ПОСТОЈЕЋЕГ КОНТРОЛНОГ ОКРУЖЕЊА

2.1. ИНСТИТУЦИОНАЛНИ ОКВИР

1. Општина има својство правног лица. Општину представља и заступа Председник општине,
2. Скупштина општине је највиши орган општине који врши послове утврђене Уставом, законом и Статутом општине,
3. Извршни органи су Општинско веће и Председник општине;

2.2. ЗАКОНОДАВНИ ОКВИР

- Закон о државној управи;
- Закон о слободном приступу информацијама

- од јавног значаја;
- Закон о спречавању сукоба интереса при вршењу јавних функција;
- Закон о платама у државним органима и јавним службама;
- Закон о државним службеницима;
- Закон о платама државних службеника и намештеника;
- Закон о раду;
- Закон о јавним набавкама;
- Закон о пореском поступку и пореској администрацији;
- Царински закон;
- закони из области обавезног социјалног осигурања;
- Одлука о буџету општине Апатин;
- Одлука о општинској управи;
- Правилник о систематизацији радних места;

3. ОЦЕНА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА И ПОТРЕБНЕ АКТИВНОСТИ НА УСПОСТАВЉАЊУ И УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

3.1. ОЦЕНА ПОСТОЈЕЋЕГ СТАЊА

Општинска управа Апатин је организована као јединствена управа са 4 Одељења, 6 Одсека и 5 Служби: Одељење за привреду и финансије, Одељење за стамбено-конуналну делатност, заштиту животне средине, урбанизам, грађевинске и имовинско-правне послове, Одељење за општу управу, друштвене делатности и скупштинске послове, Одељење за инспекцијске послове, Одсек за привреду и развој, Одсек за рачуноводство, Одсек за трезор, буџетско планирање и извештавање, Одсек за локалну пореску администрацију, Одсек за општу управу, Одсек за друштвене делатности и скупштинске послове, Служба за обједињену процедуру издавања дозвола за градњу, Служба за имовинско-правне послове, Служба месних канцеларија, Служба правне помоћи и Служба комуналних послова.

Постоје и посебне организационе јединице као што је Кабинет председника општине, а за обављање одређених послова из надлежности општинске управе, посебно у вези са остваривањем права грађана, локалног економског развоја, реализације политике за младе, као посебне организационе јединице образују се канцеларије.

Пројектним активностима ће бити

подједнако обухваћене све јединице општинске управе обзиром на то да се систем финансијског управљања и контроле успоставља као јединствени систем на нивоу општинске управе.

Одредбама Закона о буџетском систему дефинисано је да руководиоци одговорно лице директног, односно индиректног корисника буџетских средстава је за преузимање обавеза, њихову верификацију, издавање налога за плаћање које треба извршити из средстава органа којим руководи и издавање налога за уплату средстава која припадају буџету.

Руководилац директног, односно индиректног корисника буџетских средстава одговоран је за закониту, наменску, економичну и ефикасну употребу буџетских апропријација.

За успостављање безбедних и ефикасних интерних контрола везаних за све одлуке које се односе на финансијско управљање и контролу, одговоран је председник општине или лице које он овласти. Функционер директног, односно индиректног корисника буџетских средстава може пренети поједина овлашћења на друга лица у директном, односно индиректном кориснику буџетских средстава. Законом о буџетском систему прописано је да је директни корисник буџетских средстава одговоран за рачуноводство сопствених трансакција, а у оквиру својих овлашћења и за рачуноводство трансакција индиректних корисника буџетских средстава који спадају у његову надлежност.

Анализа стања и процена потреба и капацитета локалне самоуправе у домену управљања јавним финансијама били су полазна основа за дефинисање акционог плана за општину Апатин.

Резултат анализе стања у домену управљања јавним финансијама у општини Апатин и поред фокусирања на три кључне особине квалитетног управљања јавним финансијама (1. свеукупну фискалну дисциплину, 2. стратешку алокацију ресурса, и 3. ефикасно пружање услуга), анализа је указала на слабости у управљању јавним финансијама, које се рефлектују на локалу а чији је узрок на централном нивоу (нпр. Непостојање и непоштовање фиксног буџетског календара). Највеће слабости у управљању јавним финансијама у општини Апатин, а на које је могуће реформски утицати путем пројектних активности, идентификоване су у следећим

областима: фискално планирање, буџетирање и планирање трошкова, ефикасност мера за регистровање пореских обвезника и процену пореских обавеза у оквиру локалне пореске администрације, законодавни надзор над извештајима екстерне ревизије, и непостојање интерне контроле у организацији и систематизацији општинске управе Апатин.

Анализа тренутног стања, односно ажурирање, спроведено је уз директно учешће кључних представника локалне самоуправе општине Апатин, а у циљу утврђивања евентуалних промена у пракси и процедурама локалне самоуправе у области финансијског управљања. Један од налаза ове анализе јесте да општина Апатин нема систематизовану ни именовану интерну ревизију нити интерну контролу, чиме би се створили услови да се унапреди ефикасност финансијског управљања и контроле у општини Апатин.

У циљу спровођења анализе тренутних капацитета и додатних потреба запослених и руководиоца, креирани су упитници који су дистрибуирани кључним представницима локалне самоуправе (упитник о потребама за обукама, упитник о управљању променама, упитник о узајамном стручном усавршавању и упитник о јавним политикама). Поред упитника, спроведени су и интервјуи у форми појединачних разговора са највишим носиоцима власти и стручним службама. Током процеса планирања акционог плана обављена је и анализа релевантних националних стратешких реформских политика, односно иницијатива и циљева.

Након спроведене анализе за општину Апатин, процене потреба и капацитета, као и анализе националног реформског оквира у домену јавних финансија, дефинисан је предлог Акционог плана за унапређење постојећег система финансијског управљања и контроле неопходног за спровођење развојних политика на локалном нивоу.

4. ПОТРЕБНЕ АКТИВНОСТИ НА УСПОСТАВЉАЊУ И УНАПРЕЂЕЊУ СИСТЕМА ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

4.1. Организовање и преглед процеса

Потребно је прикупити и проучити законске и подзаконске прописе који регулишу област финансијског управљања и контроле. Прописи

којима се регулише област финансијског управљања и контроле су:

- Закон о буџетском систему,
- Стратегија развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији,
- Правилник о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контрола у јавном сектору.

Потребно је прикупити и проучити законске и подзаконске прописе који се односе на: јавне набавке, буџетско рачуноводство, канцеларијско пословање и управни поступак.

Министарство финансија Републике Србије у свом саставу има Сектор за интерну контролу и интерну ревизију, који у свом саставу има Одсек за хармонизацију финансијског управљања и контроле. Један од послова наведеног сектора је и едукација из области финансијског управљања и контроле. Едукација се врши спровођењем обука за финансијско управљање и контролу и путем сајта Министарства финансија.

Активности на организовању финансијског управљања и контроле усмерене су на доношење аката којима се одређује:

- Руководилац одговоран за финансијско управљање и контролу. Правни основ за одређивање руководиоца одговорног за финансијско управљање и контролу је одељак 5. тачка 5.2.2. Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији. Руководиоца одговорног за финансијско управљање и контролу одређује председник општине. Права и обавезе руководиоца за финансијско управљање и контролу су усмерене на активности увођења и развоја система финансијског управљања и контроле у општини. Послови руководиоца за финансијско управљање и контролу су израда: аката, стратегија, процена, акционих планова и извештаја у вези финансијског управљања и контроле код општине.

- Радна група за увођење и развој система финансијског управљања и контроле. Правни основ за образовање радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле је одељак 5. тачка 5.2.2. Стратегије развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији. Радна група за финансијско управљање и контролу се састоји од одређеног броја запослених из сваког од делова процеса рада. Послови и задаци радне

групе садржани су у решењу председника општине о образовању радне групе за увођење и развој система финансијског управљања и контроле у општини и доношење Стратегије управљања ризицима.

Стратегија има за циљ да се на систематичан начин планира увођење финансијског управљања и контроле кроз пресек и анализу постојећег стања и одређивања контролних активности и рокова за њихово спровођење.

Основни материјал за обуку финансијског управљања и контроле је садржан у приручницима Централне јединице за хармонизацију и састоји се из четири дела (модула). Сходно карактеристикама корисника јавних средстава припремати и додатни материјал за обуку за финансијско управљање и контролу.

4.2. Припрема и израда плана активности

Фазе у припреми и изради плана активности су следеће:

1. набавити и користити упутства Централне јединице за хармонизацију о плану активности;
2. сачинити програм са акционим планом и одредити одговорност за појединачне задатке;
3. одредити форму акционог плана;
4. одредити опсег акционог плана;
5. размотрити и ускладити акциони план са радном групом;
6. размотрити и ускладити акциони план са руководством корисника јавних средстава;
7. доделити задатке из одобреног акционог плана;
8. анализирати напредак у односу на планирано;
9. сачинити ревидирани акциони план;
10. доделити задатке из измењеног акционог плана.

4.3. Самооцењивање

Прихватљив начин за самооцењивање је примена COSO модела. Начин коришћења наведеног модела је кроз одговоре на питања са “да” или “не” и “нисам сигуран”, уз предочавање документације када је одговор “да”. Питања за упитник по COSO моделу се групишу у пет области – компоненти интерних контрола:

1. контролно окружење – је скуп

карактеристика чинилаца система и то како етичких вредности и стручности запослених, тако и начина рада руководства и додељивања одговорности;

2. процена ризика – је идентификовање и анализа постојећих ризика који утичу на остваривања пословних циљева корисника јавних средстава;

3. контролне активности – су скуп политика и процедура које треба да обезбеде спровођење захтева руководства;

4. информације и комуникације – су обезбеђивање оптималног протока информација ради успостављања и одржавања система контрола;

5. праћење и надзор – је процес оцењивања квалитета и успешности система интерних контрола.

4.4. Сегментација

Основна два питања која се постављају за сегментацију су: разлог за поделу у општини и критеријуми по којима се обавља сегментација.

Циљ сегментације је да се сачини подела у оквиру на кључне финансијске системе који ће бити предмет процене ризика и увођење контролних механизма за смањење или укидање евидентираних ризика. Сегментацијом треба да се обухвате све активности, процеси и области у општини и да се сачини потпуни преглед делова.

Критеријуми који се користе приликом сегментације су:

- организациона структура;
- карактеристике функција;
- обим буџета;
- извори финансирања;
- географска локација;
- број запослених.

На основу урађене сегментације одређују се сегменти који врше ниво утицаја на систем финансијског управљања и контроле и који ће бити интензивније третирани контролама. Сегменти који су нижег приоритета не смеју се запоставити јер могу на дужи рок негативно утицати на функционисање система финансијског управљања и контроле.

Финансијски системи који би требало да чине основ за процену ризика и анализу интерних контрола су:-

- контрола извршења буџета; рачуноводствени системи;

- плате;
- јавне набавке;
- плаћање обавеза;
- основна средства;
- задуживање и пласмани;
- капитални пројекти;
- извори прихода;
- израда буџета и финансијских планова.

Поред наведених финансијских система, треба обратити пажњу приликом сегментације и на нефинансијске системе који својим нефункционисањем отежавају и онемогућавају нормално функционисање финансијских система општине (кадровска политика, персонална евиденција, кретање нефинансијске документације).

4.5. Процена ризика

Одредбом члана 2. тачка 4. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору, прописано је, да ризик представља вероватноћу да ће се десити одређени догађај који би могао имати негативан утицај на остваривање циљева корисника јавних средстава. Ризик се мери кроз његове последице и вероватноћу дешавања.

На основу ове дефиниције ризика, процена ризика је идентификовање и анализа битних ризика који прете остваривању циљева и представља основ за избор начина управљања ризицима.

Пре било каквих активности које су везане за процену ризика, потребно је одредити структуру пословних циљева и за сваки пословни циљ идентификовати ризике. Помоћ приликом идентификовања ризика је сачињавање списка питања и давања реалних одговора на њих, чиме идентификујемо постојање ризика и њихов утицај.

Приликом идентификовања ризика потребно је водити рачуна о томе да се тачно дефинише шта је узрок ризика и шта су последице уколико се ризични догађај деси. Корелација узрока и последица ризичних активности опредељује да ли је идентификација ризика тачна и колики је утицај ризика на поједине пословне процесе.

Идентификоване ризике потребно је распоредити по деловима који су утврђени кроз сегментацију. Процес идентификовања ризика

је трајан процес и посебно је изражен код увођења нових пословних процеса или организационих промена општине.

Анализом идентификованих ризика врши се њихова процена и то о којој врсти ризика је реч и одређивање мерљиве величине утицаја ризика на пословни процес. Проценом ризика долази се до оцене у којој мери је успостављен систем контрола којима се жели остварити: успешност у пословању, чувању стечене репутације и заштита од проневера било које врсте.

Оцена ризика се добија комбинацијом две компоненте ризика и то утицајем ризичног догађаја и вероватноће да ће се ризични догађај десити.

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћи настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

1. Идентификација (утврђивање) ризика
2. Анализа и процена ризика (мерење вероватноће и ефеката ризика и његово рангирање)
3. Методе управљања ризицима (поступање по ризицима- одређује активности за поступање-реаговање по ризицима)
4. Праћење и извештавање о ризицима
5. Документовање ризика.

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = B * E$$

- P= Ризик
- B= Вероватноћа настанка ризика
- E = Озбиљност могућих последица – ефекат.

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, одредили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се међусобно разликују у зависности од последице коју могу проузроковати. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће.

Утврђени ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања што приказујемо на следећој табели:

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
ВРЛО ВИСОКА	5	очекује се настанак догађаја у већини околности
ВИСОКА	4	очекује се настанак догађаја са неколико мањих одступања од предвиђених околности
СРЕДЊА	3	догађај се понекад може појавити
НИЖЕ СРЕДЊА	2	догађај се може појавити у врло малом броју случајева
НИСКА	1	настанак догађаја није вероватан

У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја.

Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Како би ефекат могао да се измери, потребно је поставити бодовни праг ефекта. У табели детаљно

одређен бодовни праг за поједине ефекте.

УЧИНАК	БОДОВИ	ОПИС
ВРЛО ВЕЛИКИ	5	прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.)
ВЕЛИКИ	4	прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
УМЕРЕН	3	прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност докумената, кашњење у протеклу информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
НИЖЕ УМЕРЕН	2	прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције угодора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
МАЛИ	1	кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга.

Процена ефеката обухвата процену какве би последице могле да буду ако се ризик, односно стварни штетни догађај и оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена (5) значи да ће догађај имати велики ефекат на остварење циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се и описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен односно врло велики

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1-5), средња (оцена 6-12) и висока (оцена 15-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему зелени ризици не захтевају даље реаговање, жуте ризике треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а црвени ризици захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (15 или 25) у овим ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству
- ако се доводи у питање сигурност запослених.

Матрица ризика

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризици
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
Вероватноћа						

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

БОДОВИ (В*Е)	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
1-2 (врло низак)	Потпуно занемариви	Ако је ризик процењен као врло низак, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле.
3-6 (низак)	Готово занемариви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или ризик може да се прихвати.
8-12 (средњи)	Потребно повремено праћење	У овом случају потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року, и спроводити повремено праћење.

15-16 (високи)	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року.
16-25 (врло високи)	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али потребно је у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

4.6.Анализа система интерних контрола

Анализа система интерних контрола спроводи се кроз следеће фазе

1. идентификовање контролних активности;
2. анализа општег контролног окружења;
3. документовање контролних активности;
4. тестирање контрола.

Анализа система интерних контрола спроводи се у различитим временским периодима, као и од различитих особа тако да се у плану активности имплементације финансијског управљања и контроле не може тачно одредити рок и одговорне особе.

Потребно је да свака фаза анализе система интерних контрола буде документована, уз помоћне евиденције и радна документа која служе као доказ спроведеног поступка анализе интерних контрола.

4.7.Корективне активности

Након што се анализира дизајн система и тестира функционисање контрола, треба извести закључке везане за ефикасност контрола. Када лице које је обавило ове прегледе закључи да постоје области за које није у разумној мери уверен да се остварује циљ контроле, или да постоје непотребне контроле, неопходне су накнадне активности.

Треба припремити извештаје који не само да идентификују слабости, већ дају и препоруке за њихово кориговање. Препоруке треба да одговарају ризицима, односно треба препоручити степен контроле који у обзир узима материјалност и степен слабости. Препоручена промена треба да у разумној мери пружи уверавање за контролу и треба да буде економична у односу на очекивану корист која ће се добити кроз избегавање ризика, односно утврђених грешака и неправилности.

Системи интерних контрола морају бити надгледани процес процене квалитета учинка система. То се постиже кроз стално надгледање активности, засебне процене или њиховом комбинацијом. Стално надгледање врши се у току пословања. Укључује редовне управљачке активности и надгледање, као и друге акције од стране запослених при обављању својих дужности. Подручје и учесталост засебног оцењивања зависиће првенствено од процене ризика и ефективности процедура надгледања.

Недостатке интерних контрола треба пријавити вишем нивоу, а озбиљне недостатке руководству. Интерна ревизија треба да изврши ревизије система који су идентификовани као приоритети са становишта процене ризика.

4.8.Извештавање

Праћење процеса ради оцене да ли интерне контроле функционишу како је намераavano и да ли их треба мењати услед промене услова спроводи се:

- 1) Годишњим извештајем о развоју финансијског управљања и контроле; Самооцењивањем;
- 2) Извештајима интерне ревизије.

4.9.Потребе за обуком за успостављање финансијског управљања и контроле

Након процене достигнутог нивоa знања и обучености, како запослених задужених за успостављање финансијског управљања и контроле, тако и свих осталих запослених у општини сачиниће се план

обуке запослених који ће садржати потребан ниво обуке као и динамику спровођења.

5. ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

Интерна ревизија процењује адекватност, економичност, ефикасност и ефективност система интерних контрола и на основу објективних доказа даје оцену нивоа спровођења постојећих процеса управљања ризицима, контрола и управљања пословањем, односно корпоративног управљања, у функцији:

1. остваривања пословних циљева Општине
2. обављања пословања на правилан, етичан, економичан,
3. ефикасан и ефективан начин,
4. усклађености пословања са законима и другим прописима, плановима, програмима, уговорима и процедурама,
5. поузданости и свеобухватности финансијских и других информација и података, укључујући унутрашње и спољашње извештавање,
6. заштите средстава од губитака узрокованих лошим управљањем, неоправданим трошењем и коришћењем.

Интерна ревизија има саветодавну улогу у вези економичности, ефикасности и ефективност интерних контрола, укључујући и савете у вези с било којим другим подручјем у којем је интерни ревизор стручан, у циљу побољшања процеса управљања ризицима, контрола и управљања пословањем.

Интерна ревизија не може преузети одговорност руководиоца. Као и остали запослени, и интерни ревизор је дужан да пријави сваку сумњу на неправилност коју током својих редовних активности пронађе.

Интерни ревизор треба да поседује одговарајуће знање како би био способни да препозна индикације и процени ризике од преваре и присуство било којих услова за омогућавање превара.

6. ЗАКЉУЧАК

Ради успостављања и развоја система финансијског управљања и контроле у складу са опште прихваћеним стандардима, у наредном периоду потребно је:

- припремити, усагласити и усвојити прописе и процедуре везане за финансијско

управљање и контролу у општини Апатин;

- развити стратегију обуке лица задужених за финансијско управљање и контролу у општини Апатин;

- успоставити механизме праћења финансијског управљања и контроле у општини Апатин.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА ОПШТИНА АПАТИН



АКЦИОНИ ПЛАН ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ, ФУНКЦИОНИСАЊЕ И УНАПРЕЂЕЊЕ СИСТЕМА ФУК У ОПШТИНИ АПАТИН 2026-2027 ГОДИНЕ

Апатин, 2026

1. УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК У ОПШТИНИ АПАТИН

Финансијско управљање и контрола 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 организације, како финансијске тако и нефинансијске, а спроводи се у свим организационим јединицама и на свим нивоима да би се обезбедило неометано функционисање и реализација циљева ЈЛС.

Како би успостављени систем био одговарајући и креиран према потребама и специфичностима сваког КЈС, неопходно је да

процес успостављања буде добро организован. То подразумева предузимање следећих припремних активности на самом

почетку процеса успостављања система ФУК:

- 1) Доношење Одлуке о успостављању система финансијског управљања и контроле;
- 2) Именовање руководиоца задуженог за систем ФУК који ће водити процес успостављања и координирати рад Радне групе;
- 3) Оснивање Радне групе која ће се бавити увођењем и развојем система ФУК обзиром да су обим и ниво посла на успостављању система обавеза свих запослених и свих нижих руководиоца и укључују све области и послове КЈС
- 4) Дефинисање акционог плана за успостављање, спровођење и унапређење система ФУК.

2. УЛОГЕ И ОДГОВОРНОСТИ

Руководилац за ФУК је лице одговорно за за спровођење, развој и одрживост система ФУК у организацији, за руковођење радном групом за ФУК и за координацију активности на успостављању система ФУК (руководилац КЈС је овом лицу овлашћењем пренео надлежност за успостављање система ФУК).

Радна група за ФУК је састављена углавном од руководиоца свих унутрашњих организационих јединица (или скоро свих) и задужена је за оперативно и организационо успостављање система ФУК.

Акциони план за успостављање система ФУК је свеобухватан план активности за успостављање, праћење и ажурирање система ФУК и обухвата све активности и задатке, рокове за њихову реализацију као и одговорне особе.

Детаљан приказ улога, одговорности и задужења свих запослених у организацији у процесу успостављања, реализације, праћења и ажурирања система ФУК дат је следећој табели:

Организациони ниво	Улоге, одговорности и задужења
Руководилац КЈС	Сходно одредбама Закона о буџетском систему, за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК одговоран је руководилац КЈС. Руководилац КЈС може пренети надлежност за успостављање, одржавање и редовно ажурирање система ФУК на лице које он овласти, а које је из редова руководиоца из више хијерархијске структуре.

<p style="text-align: center;">Руководиоци организационих јединица</p>	<p>Они су у оквиру својих надлежности одговорни за координацију активности. Сходно томе, крајња одговорност за добар систем ФУК јесте на комплетном руководству сваке организације. Исти руководиоци који су одговорни за свакодневно пословање и одлучивање, одговорни су и за обезбеђивање увођења и ефективности система ФУК.</p> <p>Руководилац сваке организационе јединице треба да буду одговорни за ФУК у својој јединици, а њихове уобичајене дужности укључују:</p> <ul style="list-style-type: none">• Учешће у радној групи за ФУК;• Мотивисање и омогућавање обучености линијских руководиоца за обављање задатака;• Припрема/преглед активности и релевантних циљева контроле;• Организовање и документовање пословних процеса и активности које чине пословне процесе;• Организовање и спровођење процене ризика и успостављених интерних контрола;• Вођење рачуна да значајне слабости интерних контрола буду исправљене;• Вођење рачуна да све измене и допуне правила, процедура, система, итд. Укључују одговарајуће контроле
---	--

<p style="text-align: center;">Линијски руководиоци</p>	<p>Запослени који су добро упознати са посебним операцијама и који су одговорни за процес управљања морају узети активно учешће у спровођењу, прегледу и унапређењу контрола. Дужности линијских руководиоца везане за ФУК обично укључују:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Успостављање позитивне атмосфере у радном окружењу, која пружа подршку систему ФУК; • Спровођење процене ризика и прегледа постојећих интерних контрола; • Унапређење контрола кад се укаже потреба; • Вођење документације везане за интерну контролу, процену ризика, прегледе успостављених контрола; • Развој система за интерно извештавање; • Утврђивање процеса за документовање; • Обезбеђивање кадрова
<p style="text-align: center;">Остали запослени</p>	<p>Сви запослени у организацији треба да схвате своју улогу у систему ФУК, јер је систем ФУК ефективан само онда када га спроводе сви запослени. Практично сви запослени припремају податке који се користе у систему ФУК, или обављају друге радње које су неопходне за спровођење интерних контрола. Поред тога, сви запослени треба да проблеме, грешке, неправилности, непоштовање правила и процедура, или друга кршења политика, односно незаконите радње, пријаве вишим нивоима у организацији</p>

3. АКЦИОНИ ПЛАН ЗА УСПОСТАВЉАЊЕ СИСТЕМА ФУК

ПРВИ КОРАК - Дефинисање визије, мисије и кључних пословних циљева

ДРУГИ КОРАК - Сегментација/приказ пословних процеса кроз израду листе пословних процеса

ТРЕЋИ КОРАК - Израда књиге и дијаграма пословних процеса

ЧЕТВРТИ КОРАК - Процена ризика

ПЕТИ КОРАК - Преглед и анализа интерних контрола

ШЕСТИ КОРАК - Имплементација корективних мера

СЕДМИ КОРАК - Самопроцена и израда извештаја о систему финансијског управљања и контролу.

Р.б.	Кораци за увођење и развој система ФУК	Активности	Одговорна особа	2026.				2027.			Датум завршетка	Резултати
				квартал	квартал	квартал	квартал	квартал	квартал	квартал		
				II	III	IV	I	II	III			
1.	Дефинисање стратешких, кључних пословних циљева, визије и мисије	Дефинисати стратешке циљеве	ФУК руководилац	X						30.04.2026.	Дефинисани стратешки циљеви Конкретизовани пословни циљеви за сваку пословну активност Дефинисана визија, мисија, општи и посебни циљеви	
		Дефинисати конкретне пословне циљеве који представљају жељене резултате	ФУК руководилац	X						30.04.2026.		
		Дефинисати визију, мисију, општи и посебне циљеве	ФУК руководилац	X						30.04.2026.		
2.	Сегментација - приказ пословних процеса	Идентификација и дефинисање свих пословних процеса	ФУК руководилац и радна група	X						30.04.2026.	Попис пословних процеса	
		Опис свих активности у оквиру пословних процеса – сегментација организације										
3.	Опис и дијаграм пословних процеса	Сагледати списак пословних процеса и њихову повезаност	ФУК руководилац и радна група	X						30.04.2026.	Опис пословних процеса и попис процедура	

	процеса и процедура	Израдити дијаграм активности							Опис и дијаграм процедура	
4.	Процена и управљање ризицима	<p>Идентификовати све ризике везане за сваки од циљева</p> <p>Дефинисати утицај и вероватноћу ризика да се задати циљ неће остварити</p> <p>Рангирају ризике у односу на вероватноћу и утицај</p> <p>Анализирају толерантност организације на ризике</p> <p>Оценити постојање и адекватност контрола у организационим јединицама</p> <p>Препоручити накнадне активности и пратити њихово спровођење</p> <p>Израда Стратегије управљања ризицима и Регистра ризика</p>	<p>ФУК</p> <p>руководилац и радна група</p>	X	X	X	X	31.05.2026.	<p>Израђен Регистар ризика</p> <p>Израђена Стратегија управљања ризицима</p>	
5.	Корективне активности	<p>Извршити анализу спроведених контрола</p>	<p>ФУК</p> <p>руководилац и радна група</p>				X	X	31.07.2027.	<p>Извештај о извршеној анализи спроведених контрола</p>

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ОПШТИНА АПАТИН
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН
Број: 011- 8 /2026-III
Дана, 13. марта 2026. године
А П А Т И Н

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
ОПШТИНА АПАТИН

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНСКОГ ВЕЋА
Дубравка Кораћ, с.р.



36.

На основу члана 81. став 1. Закона о буџетском систему ("Службени 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, 138/2022, 118/2021 - др. закон, 92/2023 и 94/2024), члана 7. Правилника о заједничким критеријумима и стандардима за успостављање, функционисање и извештавање о систему финансијског управљања и контроле у јавном сектору ("Службени гласник РС" бр. 89/2019) и члана 69. став 1. тачка 5. и 26. Статута општине Апатин („Службени лист општине Апатин“ бр. 1/2019, 21/2020-исправка и 5/2024), Општинско веће општине Апатин, на 48. седници одржаној дана 13. марта 2026. године, доноси

СТРАТЕГИЈА
УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА ОПШТИНЕ
АПАТИН
ЗА ПЕРИОД 2026-2029. ГОДИН

Апатин, 2026

ОДЛУКУ

I

ДОНОСИ СЕ Стратегија управљања ризицима општине Апатин за период 2026-2029. године.

II

Стратегија је саставни део ове одлуке.

III

Ову одлуку објавити у „Службеном листу општине Апатин“.

Уводна реч председнице општине Апатин

Савремено управљање локалном самоуправом подразумева благовремено препознавање ризика, њихово систематично праћење и одговорно управљање, са циљем очувања стабилности, безбедности и одрживог развоја заједнице. У том контексту, Стратегија управљања ризицима општине Апатин за период 2026–2029. године представља важан корак ка јачању институционалних капацитета и унапређењу квалитета управљања јавним ресурсима.

Овом стратегијом општина Апатин

успоставља јасан и свеобухватан оквир за идентификацију, процену и управљање ризицима који могу утицати на остваривање стратешких циљева, функционисање органа општине, као и на пружање услуга грађанима. Посебна пажња посвећена је области финансијског управљања и контроле, законитости рада.

Применом ове стратегије тежимо већој транспарентности, одговорности и ефикасности у раду локалне самоуправе, као и бољој припремљености за изазове које доноси динамично окружење у коме делујемо. Управљање ризицима није једнократан процес, већ трајна обавеза свих носилаца јавних овлашћења, усмерена ка заштити јавног интереса и унапређењу квалитета живота грађана општине Апатин.

Уверена сам да ће ова стратегија бити чврст основ за доношење одговорних одлука, јачање поверења грађана и остваривање дугорочних развојних циљева наше општине у периоду 2026–2029. године.

Дубравка Кораћ

Председница општине Апатин

Садржај

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА	4
2. ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА	6
3. ВИЗИЈА И МИСИЈА	9
4. ЦИЉЕВИ И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ	9
5. КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И УВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ	10
6. СТАВОВИ ОПШТИНЕ АПАТИН ПРЕМА РИЗИЦИМА	11
7. ДЕФИНИСАЊЕ И ВРСТЕ РИЗИКА	11
8. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	13
8.1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА- УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА	13
8.2. АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА	15
8.2.1. Вероватноћа ризика и мерење ефеката ризика	16
8.2.2. Матрица ризика	17
8.3. МЕТОДЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА (ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА)	19
8.3.1. Метод контроле штета	20
8.3.2. Метод финансирања штета	21

8.3.3. Метод интерне редукције штете	22
8.3.4. Имплементација адекватног метода управљања ризицима	22
8.4. ПРАЂЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА	22
8.5. ДОКУМЕНТОВАЊЕ РИЗИКА	23
9. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	24
10. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА	25
11. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА	26
12. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА	26

1. УВОДНА РАЗМАТРАЊА

Финансијско управљање и контрола (у даљем тексту: ФУК) и функција интерне ревизије (у даљем тексту: ИР) у јавном сектору први пут је уведена у Националном програму за интеграцију Србије у ЕУ 2008. године. Након потписивања Споразума о стабилизацији и придруживању Србије и Европске Уније (у даљем тексту: ЕУ) 2013. године, увођење ових процеса и функција постало је и обавеза Републике Србије.

Поглавље 32 - Финансијска контрола, је прво отворено преговарачко поглавље чији је саставни део ФУК и ИР. Читав процес увођења ових функција у јавни сектор Републике Србије је уско везан за процес евроинтеграција. Влада Републике Србије (у даљем тексту: Влада РС) је у другој половини 2017. године усвојила Стратегију развоја интерне финансијске контроле у јавном сектору у Републици Србији за период 2017-2020 (у даљем тексту Стратегија ИФКЈ). Имплементација Стратегије ИФКЈ је важан део процеса приступања ЕУ имајући у виду да се Поглавље 32 заснива на областима које покрива ИФКЈ. Ова стратегија је део свеукупне реформе јавне управе са циљем да се у редовне поступке управљања угради стандардна пракса ФУК-а и функције ИР као средство за постизање добрих пракси управљања.

Стратегија ИФКЈ је покривена одговарајућим законским оквиром, посебно Законом о буџетском систему и одговарајућим подзаконским актима.

Влада РС је дала додатну подршку имплементацији поменутих процеса уврстивши ове процесе у још један стратешки

документ - Програм реформе управљања јавним финансијама за период 2016 - 2020.

Институција надлежна за спровођење и праћење процеса имплементације функције ФУК и ИР је Министарство финансија - Централна јединица за хармонизацију (у даљем тексту ЦЈХ). Министарство финансија утврђује политике у области ИФКЈ док је ЦЈХ задужена за њихово спровођење.

Према важећем Закону о буџетском систему сви корисници јавних средстава дужни су да успоставе систем ФУК-а и функције ИР на један од прописаних начина, као и да на годишњем нивоу доставе информације ЦЈХ о имплементацији функције ФУК и ИР у својим организацијама. Међутим, Закон о буџетском систему не поставља рокове за успостављање ових функција чиме се отворио простор за неуједначен приступ овој обавези.

Појам ризика се може дефинисати као могућност губитка, неизвестност или могућност било ког исхода који није очекиван. Оно што је заједничко свим дефиницијама ризика је неизвесност и губитак. Неизвесност постоји када се не може са сигурношћу знати исход одређеног догађаја. Када ризик постоји, морају постојати бар два могућа исхода (уколико сигурно знамо да ће се губитак догодити, тада ризик не постоји). Најмање један од могућих исхода мора да буде непожељан. То може бити губитак у смислу да је нешто што особа поседује изгубљено, или то може бити добитак мањи од могућег. Ризик представља саставни део живота људи, при чему постоји велики број дефиниција ризика, које све имају заједничке елемете, као што су неодређеност исхода и губитак као један од могућих исхода.

Свако пословање изложено је великом броју различитих врста ризика до којих долази због неочекиваних и изненадних догађаја. Ризик представља опасност, несигурност остваривања очекиваних резултата пословања. То је стање у којем постоји могућност негативног одступања од жељеног исхода који очекујемо или коме се надамо. Највећи ризик је губитак профита и стварање негативног утицаја на пословање. Овакво стање може да се јави, уколико дође до промене тржишних кретања, конкуренције, повећања трошкова, као и због неадекватног управљања. Постоји велики број ризика, само неки од њих се могу покрити осигурањем, док

се други опет не могу осигурати.

Управљање ризицима подразумева упознавање њиховог карактера и суштине, предузимање свих могућих расположивих средстава и мера за њихово избегавање и ублажавање. Уколико је то недовољно онда треба одабрати најбоље, најефикасније и најбезболније методе за њихово решавање и превазилажење.

Јављају се ризици који се у потпуности не могу избећи, али се могу минимизирати, односно свести на најмању могућу меру, затим постоје ризици који се у пословању не могу избећи, ни ублажити, већ се мора директно суочити са њима. Исто тако постоје и одређени ризици који се могу сигурно и потпуно избећи.

Треба истаћи да се ризик не треба посматрати само у негативном смислу, већ и у погледу остваривања позитивних учинака. Ризиком се могу посматрати изгубљене прилике, које би позитивно утицале на пословање.

Корисници јавних средстава морају посебно посветити пажњу законитом и економичном трошењу средстава, стога морају бити развијене стратегије управљања ризицима. Према законским одредбама, корисници јавних средстава требају да усвоје стратегију управљања ризицима и да успоставе систем финансијског управљања и контроле.

Органи општине Апатин као корисници јавних средстава и носиоци јавних овлашћења, усвајају своје стратегије управљања ризицима. Руководилац корисника јавних средстава прихвата стратегију управљања ризицима, коју је неопходно ажурирати и модификовати на сваке три године, или раније уколико дође до значајнијих промена у самом раду и пословању. Он има одговорност за постављање и реализацију циљева корисника буџета, али потребно је успоставити и одговарајући систем за управљање ризицима, који ће омогућити несметано остваривање утврђених циљева.

Данас, процес управљања ризицима представља централни део стратешког планирања, са циљем смањења неизвесности, која може да доведе до нежељених ефеката. Потребно је предвидети околности и адекватно реаговати на њих. Свођење ризика на најмању могућу меру подразумева контролу, која се мора спроводити и ажурирати најмање једном у току године.

2.ОРГАНИЗАЦИОНА СТРУКТУРА

У оквиру Општинске управе образују се унутрашње организационе јединице за вршење сродних послова, а Кабинет председника општине и канцеларије као посебне унутрашње организационе јединице.

Основна унутрашња организациона јединица је одељење. Ако природа и обим послова налажу, унутар основних унутрашњих организационих јединица могу се образовати уже организационе јединице: одсеци и службе.

Основне унутрашње организационе јединице су:

1. Одељење за привреду и финансије,
2. Одељења за стамбено-комуналну делатност заштиту животне средине, урбанизам, грађевинске и имовинско-правне послове,
3. Одељење за општу управу, друштвене делатности и скупштинске послове
4. Одељење за инспекцијске послове и комуналну милицију

Радам Одељења непосредно руководи руководиоца Одељења.

У Одељењу за привреду и финансије организује се:

1. Одсек за привреду и развој
2. Одсек за рачуноводство
3. Одсек за трезор,буџетско планирање и извештавање
4. Одсек за локалну пореску администрацију

У Одељењу за стамбено-комуналну делатност заштиту животне средине, урбанизам, грађевинске и имовинско-правне послове организује се:

1. Служба за обједињену процедуру издавања дозвола за градњу
2. Служба за имовинско – правне послове

У Одељењу за општу управу, друштвене делатности и скупштинске послове организују се:

1. Одсек за општу управу
 - Ситуациони центар
 2. Одсек за друштвене делатности и скупштинске послове
 - Служба Месних канцеларија
 - Служба Правне помоћи
- У Одељењу за инспекцијске послове и комуналну милицију организује се :

1. Служба комуналних послова

У Општинској управи се као посебна организациона јединица образује **Кабинет председника општине.**

За обављање одређених послова из надлежности општинске управе, посебно у вези са остваривањем права грађана, локалног економског развоја, реализације политике за младе, као посебне организационе јединице образују се **канцеларије.**

Радам канцеларије руководи шеф или координатор.

Одељење за привреду и финансије врши послове који се односе на: припрему и реализацију буџета и завршног рачуна општине; праћење остваривања јавних прихода буџета; организацију финансијских и рачуноводствених послова буџета; надзор над коришћењем буџетских средстава; самодопринос, финансијско-материјалне и књиговодствене послове буџета, фондова и рачуна посебних намена и друге послове из области финансијско-материјалног пословања за потребе Општинске управе; пружање финансијских услуга другим органима и организацијама по посебним уговорима; обављање послова везаних за цене стамбено-комуналних услуга, издавање дозвола за обављање самосталне делатности и вођење регистра радњи; израду нацрта програма развоја мале привреде; статистичко и друго праћење стања у пољопривреди, сточарству, рибарству, шумарству, водопривреди, туризму и угоститељству; робне резерве и рационално снабдевање грађана; заштиту грађана и материјалиих добара од елементарних и других непогода, као и друге послове у складу са законом, Статутом и одлукама општине.

Одељења за стамбено-комуналну делатност заштиту животне средине,

урбанизам, грађевинске и имовинско-правне послове врши послове који се односе на: уређење, развој и обављање комуналних делатности; старање о обезбеђењу материјалних и других послова за трајно обављање комуналних делатности; праћење остваривања основних комуналних функција (снабдевање водом, одвођење отпадних вода, чишћење јавних површина, одржавање јавних зелених површина, јавне расвете, саобраћаја и др.); праћење доношења програма и планова комуналних предузећа и њихове реализације; вршење надзора над обављањем комуналних делатности; праћење остваривања програма уређивања грађевинског земљишта; издавање одобрења и дозвола за грађење; стамбене послове у надлежности општине; технички преглед и издавање дозвола за употребу стамбених, комуналних и других објеката за које општина издаје дозволе; вођење поступка легализације бесправно изграђених објеката и вођење других грађевинских послова у складу са законом; међусобно усклађивање, праћење израде и спровођење просторних и урбанистичких планова, као и њихово усклађивање са другим плановима развоја; припремање програма израде просторних и урбанистичких планова и потребне документације за њихову израду; издавање урбанистичких дозвола; вођење евиденције и чување просторних и урбанистичких планова; обављање имовинско-правних послова општине који се односе на заштиту, очување и евиденцију непокретности у надлежности општине, односно управљање, прибављање, коришћење и располагање овим непокретностима, као и друге послове у складу са законом, статутом и одлукама општине.

Одељење за општу управу, друштвене делатности и скупштинске послове врши послове који се односе на: унапређење организације рада и модернизацију Општинске управе; примену закона и других прописа у управном поступку у Општинској управи; изборе и вођење бирачког списка; матичне књиге, држављанство и лична стања грађана; канцеларијско пословање; правну помоћ, послове који се односе на предшколско васпитање и образовање; основно и средње васпитање и образовање; науку и културу;

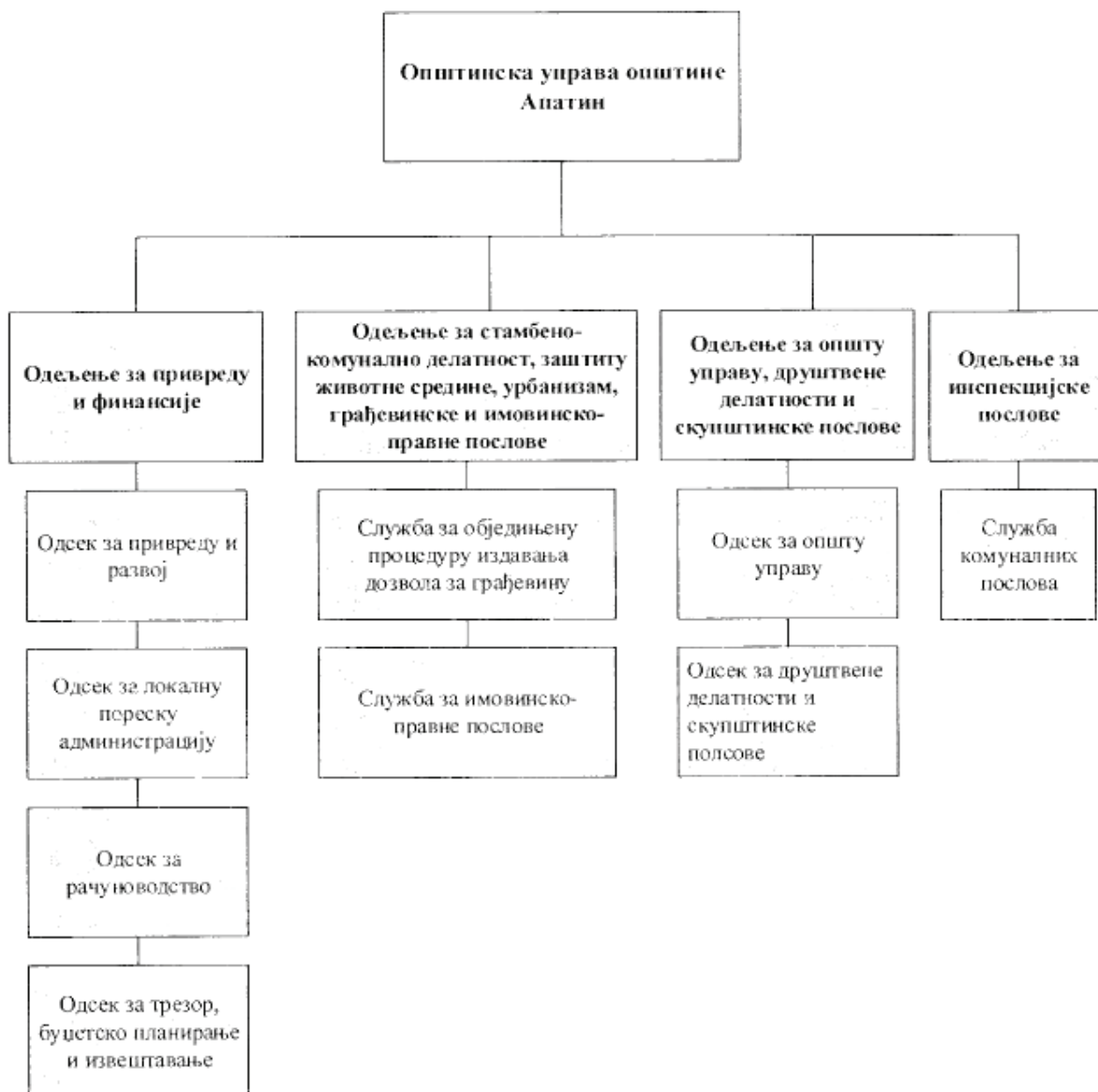
физичку културу и спорт; здравство; социјалну заштиту; друштвену бригу о деци; борачко-инвалидску заштиту; ученички и студентски стандард; збрињавање избеглица, врши послове које се односе на чување изворних аката и докумената, као и друге послове у складу са законом, статутом и одлукама општине.

Одељење за инспекцијске послове и комуналну милицију обавља послове инспекцијског надзора у области грађевинарства, комуналних делатности, саобраћаја, као и друге инспекцијске послове у складу са законом.

Кабинет председник општине је посебна организациона јединица која се образује за обављање саветодавних и протоколарних послова, послова за односе с јавношћу и административно-техничке послова који су значајни за рад председника општине.

За обављање одређених послова из надлежности општинске управе, посебно у вези са остваривањем права грађана, локалног економског развоја, реализације политике за младе, као посебне организационе јединице образују се **канцеларије**: Канцеларија за ЛЕР, Канцеларија за младе, Канцеларија за инклузију Рома.

Графикон 1. Организациона структура општине Апатин



3. ВИЗИЈА И МИСИЈА

ВИЗИЈА

Општина Апатин је локална самоуправа са развијеним и ефикасним системом управљања ризицима, која благовремено препознаје потенцијалне претње и могућности, доноси одговорне одлуке и обезбеђује стабилно, транспарентно и одрживо функционисање у интересу грађана и локалне заједнице.

МИСИЈА

Мисија Општине Апатин у области управљања ризицима јесте успостављање и континуирано унапређивање интегрисаног система за идентификацију, процену, праћење и управљање ризицима, у складу са принципима финансијског управљања и контроле, законским и подзаконским прописима Републике Србије.

Кроз систематичан приступ управљању ризицима, општина тежи да унапреди ефикасност рада органа и служби, заштити јавне ресурсе, смањи негативне последице по реализацију стратешких

циљева и обезбеди квалитетне и поуздане услуге грађанима у периоду 2026–2029. године.

4. ЦИЉЕВИ И СВРХА СТРАТЕГИЈЕ

Активности везане за развој управљања ризицима као саставног дела процеса управљања, личног планирања и доношења одлука, подразумевају:

- утврђивање ризика у односу на циљеве из стратешких и оперативних планова, програма, пројеката и активности као и пословних процеса,
- процењивање вероватноће настанка ризика и његових ефеката,
- утврђивање начина поступања по ризицима који су неприхватљиви,
- документовање података о ризицима у регистар ризика,
- извештавање о најзначајнијим ризицима и активностима у управљању ризицима,
- доношење стратегије управљања ризицима.

Регистар ризика је преглед утврђених ризика, процене ризика на основу ефекта и вероватноће, потребних активности, односно контрола које ће смањити последице ризика, особа задужених за спровођење одређених активности, као и рокова за њихово извршење. Регистар ризика је интерни документ сваког корисника јавних средстава.

Стратегија представља системски оквир и структурирани приступ утврђивању и управљању ризицима на нивоу корисника јавних средстава. Циљ увођења стратегије управљања ризицима је описати како корисник јавних средстава намерава да имплементира управљање ризицима на један систематичан начин, дефинишући улоге и одговорности, методологију процеса управљања ризицима, начин управљања ризицима који се односе на повезане институције, начине комуникације о ризицима по различитим нивоима унутар организационе структуре и образовање.

Користи од управљања ризицима огледа се посебно у следећим:

- повећање ефикасности и економичности у пословању, спречавањем

да дође до штетних догађаја који су се могли предвидети благовременом анализом ризика који могу утицати на остварење циљева;

- заштита и чување имовине корисника јавних средстава, и то - како основних средстава, тако и комплетног садржаја пословања општине Апатин. Заштита имовине подразумева и управљање средствима од јавног интереса пажњом доброг домаћина, на рационалан и сврсисходан начин;

- могућност да се са дефинисањем приоритетних циљева и на основу њих дефинисаних највећих и најопаснијих ризика (највеће вероватноће са највећим утицајем на остварење циља), Општина Апатин посвети отклањању таквих ризика и спровођењу адекватних контрола, не расипајући своје ресурсе и енергију на ризике које је могуће толерисати;

- очување и унапређење репутације корисника јавних средстава, јер ће се преко управљања ризицима отклонити неконтролисан утицај ризика, и избећи кризне ситуације.

5. КОРИСТИ ОД УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА И УВОЂЕЊА СТРАТЕГИЈЕ

Користи од имплементације и спровођења процеса управљања ризицима су следеће:

- **Боље одлучивање** - све одлуке са собом носе одређени степен неизвесности, независно од тога да ли се односе на уобичајене задатке или на нове идеје и могућности. Управљање ризицима помаже руководиоцима да ускладе њихове одлуке с реалном проценом планираних и непланираних коначних резултата;

- **Повећање ефикасности** - прихватањем приступа који се темељи на ризицима, општина може боље одлучивати о начину унапређења система, распоређивању средстава и постизању боље равнотеже између прихватљивог нивоа ризика и трошка контроле;

- **Боље предвиђање и оптимизација расположивих средстава** - омогућава утврђивање кључних ризика с којима се општина суочава;

- **Јачање поверења у управљачки систем** - управљање ризицима нужан је део

управљачког процеса у општини. Њиме се унапређује процес планирања тиме што се истичу кључни циљеви и процеси, а уједно се осигурава континуитет пружања услуга;

- **Развој позитивне организационе културе** - развој организационе културе која неће стварати негативан став према ризицима.

6. СТАВОВИ ОПШТИНЕ АПАТИН ПРЕМА РИЗИЦИМА

Ставови према ризицима су:

- све активности које Општина спроводи усмерене су на остварење главних циљева утврђених мисијом и визијом и основним начелима;
- све активности спроводе се у оквиру постојећих законодавних оквира;
- неће се предузимати активности које би могле проузроковати материјални ризик и ризик од штетног публицитета за углед;
- све активности спроводиће се у складу са донешеним и усвојеним плановима управљања;
- активности у остваривању одобрених пројеката спроводиће се у складу са средствима предвиђеним финансијским планом и у складу са Законом о јавним набавкама;
- сви запослени који доносе одлуке, или учествују у њиховој припреми, морају да имају одговорност и јасно сазнање о томе да ће активности које предузимају резултирати користима за опште добро;
- приликом доношења одређених одлука у процесу планирања, анализирају се сви могући ризици и начин управљања истим;
- управљање ризицима омогућава предвиђање неповољних околности које могу настати при остваривању основног циља;
- у детектовању, дефинисању и предлогу начина за отклањање и ублажавање ризика учествују сви запослени и Руководилац за финансијско управљање и контролу.

7. ДЕФИНИСАЊЕ И ВРСТЕ РИЗИКА

Постоје више врста ризика и критеријума за њихову поделу. Поред основне поделе на економске и правне ризике, код пословања општине, утврђују се следећи ризици:

а) ФИНАНСИЈСКИ РИЗИК - представља неизвршење или недовољно извршење:

- позиција буџетских средстава и буџетске потрошње према усвојеном буџетском оквиру;
- позиција буџетских активности и задатака;
- неизвршавање усвојених програма капиталних инвестиција и других значајних улагања;
- недовољно функционисање интерних контрола у вези коришћења расположивих ресурса и правилног усмеравања буџетских средстава;
- ефикасног управљања готовинским токовима и
- правилног и доследног признавања, обрачуна и извршавања обавеза.

б) ОПЕРАТИВНИ РИЗИК - обухвата могућност настанка негативних ефеката од неадекватне и погрешне примене нових технологија и информационих система и недовољно развијених процедура интерне контроле; неадекватно извршење поделе надлежности; дужности и одговорности и нејасне стратегије развоја; недовољно функционално успостављене организационе структуре према извршеној процени ризика; некомпетентности одговорних лица и других запослених; неодговарајућег физичког обезбеђења, превара иили других неочекиваних губитака.

ц) ПРАВНИ РИЗИК - или ризик неусклађености са важећим прописима који може да проузрокује и услови настанак губитка и других штетних последица по репутацију општине.

д) РИЗИК РЕПУТАЦИЈЕ - или ризик имица односи се на чињеницу да руководство и сви запослени у општини извршавају своје активности у осетљивом подручју управљања јавним средствима и уз изложеност могућој штети по њен имиц. Због тога је потребно да руководство општине и њени запослени учине свој рад јавним и транспарентним и тако умање ризик репутације - имица.

е) ПОЛИТИЧКИ РИЗИК - представља недовољну финансијску независност општине и неадекватно алтернативно финансирање њеног буџета, што значајно може да се одрази

на појаву зависности од виших нивоа власти. Истовремено, политички ризик се може јавити и у условима недовољне сарадње и непрофесионалних међусобних односа виших нивоа власти и општине у условима постојања различитих опција на власти и одређених облика условљавања.

ф) СИСТЕМСКИ РИЗИК – представља ризикукупног система и он је повезан са општим економским условима и условима на тржишту капитала и не може се диверзификовати. То је ризик у којем неспремност једног субјекта у функционисању система да испуни своје обавезе у одређеним роковима, проузрокује да и остали учесници у систему не могу адекватно извршити своје обавезе у одређеним роковима. На наведени ризик утичу: економски раст, макроекономска ситуација, политички догађаји, ниво цена, запосленост и друго.

г) РИЗИК ПРЕВАРЕ – односи се на могуће преваре, крађе или пљачке, што неминовно води до губитка имовине општине и штети њеним интересима.

Значи ризик је било који догађај или проблем који би могао да се догоди и неповољно утиче на постизање политичких, стратешких и оперативних циљева корисника буџета. Пропуштене прилике такође се сматрају ризиком.

Ризици су свакодневна проблематика стратешког менаџмента, развоја проучавања и организовања. Настају из разних развоја проучавања и организовања. Настају из разних разлога, најчешће услед брзих и честих промена због којих долази до појаве несигурости при одлучивању.

Одговор на проблематику ризика, у циљу заштите интереса, јесте управљање ризиком. Управљањем ризицима се управља несигурностима које би могле да угрозе зацртани циљ.

Одсуство управљања ризицима може допринети до неиспуњавања задатог циља кашњењем у наплати, додатним трошковима, ребалансом буџета и сличним негативним резултатима.

8. ПРОЦЕС УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Да би се успоставио адекватан систем односно процес управљања ризицима,

руководилац корисника јавних средстава треба да одреди - именује особу одговорну за координацију успостављања процеса управљања ризицима на нивоу корисника јавних средстава.

Управљање ризицима је део планираних активности везаних за успостављање система ФУК, тако да се координација активности за успостављање процеса управљања ризицима може поверити руководиоцу одговорном за успостављање и развој система ФУК или неком другом руководиоцу највише управљачке структуре.

Кроз стратегију управљања ризицима утврђена је методологија која подразумева документовање, информације о ризицима, њиховој врсти, вероватноћи настанка и процену ефеката, успостављање регистра ризика, увођење система извештавања о ризицима, именовање одговорних особа за праћење ризика.

Процес управљања ризицима обухвата следеће активности:

6. Идентификација (утврђивање) ризика
7. Анализа и процена ризика (мерење вероватноће и ефеката ризика и његово рангирање)
8. Методе управљања ризицима (поступање по ризицима- одређује активности за поступање- реаговање по ризицима)
9. Праћење и извештавање о ризицима
10. Документовање ризика

8.1. ИДЕНТИФИКАЦИЈА- УТВРЂИВАЊЕ РИЗИКА

Планирање односно идентификација – утврђивање ризика представља полазну фазу управљања ризиком, односно скуп активности које се спроводе у оквиру укупног управљања ризиком и које су дефинисане у плану управљања ризиком.

Идентификација односно утврђивање ризика се спроводи изградом образаца датим у регистру ризика.

Ризици се утврђују у односу на постављене циљеве који могу бити стратешки и оперативни циљеви.

Стратешки циљеви су дугорочни циљеви и садржани су унутар изјаве о мисији, визији,

општим и стратешким циљевима.

Оперативни циљеви су краткорочни и специфични, постављају се на рок од годину дана, а у годишњем плану рада Општинске управе исказани су у односу на програме/пројекте унутар буџета општине ка специфичним циљевима.

Ризици се дефинишу првенствено у односу на оперативне циљеве, али и у односу на стратешке циљеве те се на нивоима организационих јединица евидентирају према одређеним садржајима у Обрасцу предвиђеном за утврђивање и процену ризика и у Регистру ризика.

За Регистар ризика на нивоу Општинске управе општине Апатин, надлежан је Начелник Општинске управе, а за Регистар ризика унутар организационих јединица Општинске управе задужени су Руководиоци одељења и шефови одсека.

Приликом утврђивања ризика, општина Апатин дефинише пет група ризика, и то:

1. Ризици који се односе на спољно окружење,
2. Ризици који се односе на унутрашње окружење- запослене и организацију,
3. Ризици који се односе на планирање, процеси и системе,
4. Ризици који се односе на законитост и исправност,
5. Ризици који се односе на комуникацију и информације

Појединачни узроци унутар прве групе- спољно окружење, обухвата:

- ризицимакроокружења(геополитички, економски, природне катастрофе и сл.)
- политичке одлуке и приоритети изван корисника буџета
- екстерни појединачни партнери (грађани, други корисници буџета, спољни сарадници и извршиоци услуга, медији и сл.)

Појединачни ризици унутар друге групе- запослени и организација, обухвата:

- компетентност запослених, обученост запослених и сл.
- етика и понашање (сукоб интереса, превара)
- интерна организација (управљање, улоге и одговорности)
- сигурност запослених, објеката и опреме).

Појединачни ризици унутар треће групе- планирање, процеси, системи, обухватају:

- стратегија, планирање и политике, одлуке
- оперативни процеси, финансијски процеси и додела средстава
- информациони и остали системи подршке.

Појединачни ризици унутар четврте групе- законитост и исправност, обухватају:

- јасноћа, прикладност и једноставност аката и правила и усклађеност са прописима
- остали могући исходи који се односе на законитост и правилност.

Појединачни ризици унутар пете групе- комуникације и информације, обухватају:

- методе и канале комуникације
- квалитет и правовременост информација.

Идентификација и процена појединачних ризика се спроводи путем израде појединачних упитника за ризике који садрже:

- име ризика
- опис ризика
- узроке ризика
- последице ризика
- назив групе ризика
- назив пословног процеса у коме је утврђен ризик
- име лица, власника процеса, који је одговоран за предузимањемера ради умањења ризика.
- вероватноћу настанка нежељеног догађаја
- финансијски утицај нежељеног догађаја
- укупан утицај нежељеног догађаја
- опис постојећих контролних инструмената
- вредновани ефекат предузетих контролних мера
- преостали (резидуални ризик)
- предлог мера које је потребно додатно предузети ради свођења ризика на прихватљив ниво.

Методе за утврђивање ризика су:

коришћење података из претходног периода, упитници и заједнички састанци (радионице). Опис ризика је завршетак процеса утврђивања ризика и предуслов за почетак процеса процене ризика. Пре процене ризика потребно је јасно формулисати односно описати утврђени ризик узимајући у обзир главни узрок и последице ризичног догађаја на циљеве.

8.2. АНАЛИЗА И ПРОЦЕНА РИЗИКА

Процена ризика обухвата процену вероватноће настанка ризика, као и процену његовог учинка.

Процена ризика се заснива на:

- испитивању поузданости постојећих информација и обезбеђивању довољних информација о одређеним неизвесностима,
- интерним факторима (унутрашња организациона структура, стручности оспособљеност запослених, посебно одговорних лица, флукуација запослених, информисаност и комуникација између организационих делова и између свих запослених и руководства општине)
- екстремним факторима (промене законских и подзаконских аката, економске политике, међународни стандарди и друге промене)
- утврђивање важности ризика за општину као целину и ризика који се односе на њене делове.

Анализа ризика представља процес који се бави:

- обрадом сваког утврђеног ризика, са утврђивањем узрока и утврђивањем последица;
- анализом функционисања постојећих контролних активности, и
- квалификацијом ризика.

Квантификација сваког утврђеног ризика односи се на дефинисање:

а) квантитативна оцена ризика - односи се на бројчано изражену оцену ризика, где је ризик = вероватноћа појављивања X настале последице. Вероватноћа се изражава бројем учесталости или фреквенције појављивања, док се настале последице изражавају у новчаном облику.

б) квалитативне оцене ризика – подразумевају дефинисање величине опасности, вероватноће настанка ризичног догађаја и њихово детерминисање или формирање матрице нивоа ризика.

Проценом ризика обухватиће се одређивање циљева пословања, могући ризици који утичу на остварење тих циљева, спровешће се њихово оцењивање у односу на вероватноћу настанка и значај последице и коначно, успоставиће се прикладне мере за управљање ризицима.

$$P = V * E$$

- P = Ризик
- V = Вероватноћа настанка ризика
- E = Озбиљност могућих последица – ефекат.

Након што се утврде, ризике је потребно проценити како би се рангирани, одредили приоритети и пружиле информације за доношење одлука о оним ризицима на које се треба усмерити. Ризици се међусобно разликују у зависности од последице коју могу проузроковати. Ризици се процењују на основу ефекта и вероватноће

8.2.1. Вероватноћа ризика и мерење ефеката ризика

Утврђени ризици се процењују тако што им се додељују оцене од 1 до 5 за вероватноћу појављивања што приказујемо на следећој табели:

ВЕРОВАТНОЋА	БОДОВИ	ОПИС
ВРЛО ВИСОКА	5	очекује се настанак догађаја у већини околности
ВИСОКА	4	очекује се настанак догађаја са неколико мањих одступања од предвиђених околности
СРЕДЊА	3	догађај се понекад може појавити
НИЖЕ СРЕДЊА	2	догађај се може појавити у врло малом броју случајева
НИСКА	1	настанак догађаја није вероватан

У овој табели се дефинише бодовни праг вредности ризика, односно вероватноћа настанка појединог догађаја.

Вероватноћу је потребно одредити како би се дефинисало и предвидело у којој мери ће се ризик појављивати.

Како би ефекат могао да се измери, потребно је поставити бодовни праг ефекта. У табели детаљно одређен бодовни праг за поједине ефекте.

УЧИНАК	БОДОВИ	ОПИС
ВРЛО ВЕЛИКИ	5	прекид свих основних програма/услуга, губитак значајне имовине (грешке у анализи стратегије, стратегија није усвојена, одлучивање мимо закона и прописа, неправилно спровођење јавне набавке, неотклањање утврђених неправилности и др.)
ВЕЛИКИ	4	прекид већине основних програма/услуга, губитак значајне имовине (нередовно праћење наплате, неконтролисање планских докумената, недостатак ресурса и сл.)
УМЕРЕН	3	прекид неких основних програма/услуга (неажурност и непотпуност докумената, кашњење у протеклу информација, недовољно прикупљени подаци и др.)
НИЖЕ УМЕРЕН	2	прекид мањег дела основних програма/услуга (вођење евиденције уговора није ефикасно, недостатак одређеног профила кадрова, пропусти у конкурсном тексту итд.)
МАЛИ	1	кашњења у роковима код мање значајних пројеката/услуга.

Процена ефеката обухвата процену какве би последице могле да буду ако се ризик, односно стварни штетни догађај и оствари. Значи, процена ефекта не узима у обзир вероватноћу, него само одговара на питање шта ће се догодити ако се одређени догађај оствари.

Ефекат се бодује оценама од један (1) до пет (5), где оцена (1) значи процену да ће тај догађај имати мали ефекат, док највиша оцена (5) значи да ће догађај имати велики ефекат на остварење циља и спровођење процеса. Осим бодовања, даје се и описна процена ефекта, па тако ефекат може бити мали, ниже умерен, умерен односно врло велики

8.2.2. Матрица ризика

Укупна изложеност ризику може бити ниска (оцена 1-5), средња (оцена 6-12) и висока (оцена 15-25). Код утврђивања границе прихватљивости ризика полази се од приступа идентификације и рангирања према датој матрици односно бојама, при чему зелени ризици не захтевају даље реаговање, жуте ризике треба контролисати и управљати њима све до зелене ако је могуће, а црвени ризици захтевају тренутну акцију.

Критичним ризиком се сматра ако је оцењен највишом оценом ризика (15 или 25) у овим ситуацијама:

- ако је последица ризика повреда закона или других прописа;
- ако представља директну претњу успешном завршетку пројекта/активности;
- ако ће доћи до значајних финансијских губитака;
- ако ће изазвати знатну штету организационим јединицама, запосленима, грађанима, надлежном министарству
- ако се доводи у питање сигурност запослених.

Матрица ризика

Ефекат	Врло велики	5	10	15	20	25 неприхватљиви ризици
	Велики	4	8	12	16	20
	Умерен	3	6	9	12	15
	Ниже умерен	2	4	6	8	10
	Мали	1 прихватљиви ризици	2	3	4	5
		Ниска	Ниже средња	Средња	Висока	Врло висока
Вероватноћа						

Приликом рангирања ризика одређени су бодовни параметри па је потребно вршити рангирање ризика према постављеним параметрима, односно поставити бодовни праг којим ће се одредити на које ће ризике бити потребно реаговати одређеним мерама. Рангирање се врши множењем наведених параметара, односно ефекта и вероватноће.

Из матрице ризика где су вредности за вероватноћу и ефекат бодовно рангиране од вредности један (1) до пет (5), јасно се може видети који резултати ће се узети у обзир, односно на којим вредностима процене ризика је потребно вршити одређене мере. Овакав распон вредности је узет јер се детаљније могу проценити одређене вредности инхерентних ризика и мере које је потребно предузети.

БОДОВИ (В*Е)	ОПИС РИЗИКА	МЕРЕ
1-2 (врло низак)	Потпуно занемариви	Ако је ризик процењен као врло низак, није потребно спроводити никакве накнадне радње осим, успостављања јаче контроле.
3-6 (низак)	Готово занемариви	Ако је ризик процењен као низак, потребно је утврдити да ли је нужно спровођење сигурносних мера или ризик може да се прихвати.
8-12 (средњи)	Потребно повремено праћење	У овом случају потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року, и спроводити повремено праћење.

15-16 (високи)	Потребно праћење	Ако је ризик процењен као средњи, нужно је спровођење мера за смањење ризика. Потребно је саставити план спровођења мера како би се оне спровеле у разумном року.
16-25 (врло високи)	Предузимање мера	Ако је ризик процењен као велики, нужно је хитно спровођење мера за смањење ризика. Постојећи систем може да настави са радом, али потребно је у што краћем року саставити план спровођења мера и одредити приоритете и рокове.

8.3. МЕТОДЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА (ПОСТУПАЊЕ ПО РИЗИЦИМА)

Циљ управљања ризицима је да се смањи вероватноћа настајања потенцијалних догађаја и његових негативних ефеката. То се постиже избором прикладног одговора на ризик. Од важности ризика и става према ризику зависи и одлука која се доноси. За сваки ризик одабира се један од следећих одговора на ризик:

1. Избегавање ризика на начин да се одређене активности раде другачије.
2. Преношење ризика путем осигурања преносом на трећу страну.
3. Прихватањем ризика у случају да су могућности за предузимање одређених мера ограничене или су трошкови предузимања мера превелики у односу на могуће користи, уз услов да је ризик на прихватљивом нивоу.
4. Смањивање или ублажавање ризика предузимањем мера за смањење вероватноће или утицаја ризика.

Да би се успешно, на нивоу општинске управе отклонили ризици, потребно је правилно дефинисати контролне активности. Контролне активности подразумевају писана правила, начела, поступке и друге мере које се успостављају да би се остварили циљеви и смањили ризици на прихватљив ниво.

Примењујемо следећу поделу контролних активности у управљању ризицима:

1. **Директне контроле** - контрола која усмерава процес у одређеном смеру. Осигурава се остварење циља процеса. Основа директне контроле је јасно дефинисана политика, постављање специфичних циљева, дефинисање стратегије општинске управе и одговарајуће оспособљавање кадровских капацитета.
2. **Превентивне контроле** - обликоване су тако да спрече могућност настанка неповољног догађаја. Постизање превентивних контрола остварује се јасним дефинисањем одговорности и ограничавањем овлашћења, појединих особа.
3. **Детективне контроле** - постоје како би се откриле и утврдиле прилике у којима су се непожељни догађаји јавили.
4. **Корективне контроле** - настају како би помоћу њих исправили непожељан догађај који се већ догодио. Циљ ове контроле је да спречи могућност настанка ризика или ублажи наступање ризика.

У циљу заштите од ризика, најчешће се примењују методи који се могу сврстати у следеће три групе:

- а) метод контрола штета,
- б) метод финансирања штета,
- в) метод интерне редукације ризика.

8.3.1.Метод контроле штета

У циљу смањења учесталости и величине настанка очекиваних штета према методу контроле штета, предвиђене активности се обухватају и контролишу.Често се појам контроле штета погрешно поистовећује са контролом ризика. Међутим, постоји значајна разлика између активности које се предузимају у циљу смањења очекиваних штета и активности којима се смањује присуство ризика; као што су примера ради потпуно и јасно доношење буџета, потпуно и тачно процењивање капиталних улагања и комплетности тендерске документације, одређене интерне редукације ризика и друго.

Наведена метода може се посматрати из различитих углова, па се може поделити на два облика, и то:

1. ИЗБЕГАВАЊЕ РИЗИКА - примењујући приступ избегавања ризика, смањивањем нивоа различитих активности који се обављају, истовремено се смањује изложеност ризику. Овај приступ је у предности над осталим приступима, јер опасност од настанка економски штетних догађаја нестаје или се битно смањује, а недостатак овог приступа наводи се немогућност да се избегну сви ризици којима је општина изложена. Зато се ова метода примењује само у одређеним случајевима.

2. СПРЕЧАВАЊЕ ШТЕТА - представља приступ који обухвата активности општине којим се смањује учесталост штета и величина штета. У овом случају, општина не може да избегне изложеност одређеним ризицима, већ настоји да одређене ризичне активности измени.

Анализом овог приступа, уочавамо две мере, и то:

а) **превентивне мере** - се увек предузимају пре настанка одређеног штетног догађаја и имају за циљ да спрече или уклоне узрок који изазива дефицит. Овим мерама се смањује учесталост штета. Примери ових мера су: успостављање интерне ревизије, успостављање посебних служби за сложене послове, нпр. послови јавне набавке, послови утврђивања и преноса права располагања имовином, инсистирање на законитости запослених,

периодична контрола испитивности уређаја и инсталација.

б) **репресивне мере** - се предузимају ако до штете ипак дође. Њихово предузимање има за циљ смањење величине насталих штета. Пример: ограничење износа готовине у благајни, смањен број потписника за плаћање, донесена интерна акта о одговорности запослених и њихова адекватна примена.

8.3.2.Метод финансирања штета

Представља основни начин заштите од ризика тако што се формирају фондови из којих се требају надокнадити настале штете. Код овог метода разликујемо три приступа:

1) **Прихватање обавеза** - представља ситуацију у којој општина задржава обавезу да сама сноси одређене ризике. Код овог приступа, генерише се сопствени фонд за покриће штета, док се код трансфера ризика (ту спада и осигурање), ризик пребацује на другу (уговорну) страну. Веома је важно правити разлику између: активног и пасивног прихватања обавеза.

Активно прихватање обавеза представља ситуацију у којој је руководство свесно ризика и након детаљне анализе доноси одлуку да је најповољније да сама сноси одређени ризик.

Пасивно прихватање обавезе представља ризик који се прихвата и задржава због незнања или неспособности. Ова ситуација је непожељна и опасна, јер може имати врло лоше последице на пословање општине.

Када се догоди економски штетан догађај, руководство општине треба да донесе одлуку из којих извора ће исти бити надокнађен, а извори могу бити следећи:

- редовни приходи - ако су упитању учестале штете које непрузрокују велике губитке, те се могу убројати у редовне расходе, тако да их планира и надокнађује из редовних прихода.

- дугорочна резервисања - за веће штете активирају се дугорочна резервисања. Дугорочна резервисања су рачуноводствена категорија и представљају садашње издавање финансијских средстава за покриће ризика који ће се реализовати у будућности. На овај начин се покривају штете по основу изгубљених судских спорова, казни, пенала, итд.

- кредити од пословних банака - иако

општина не копристи своја средства за покриће штете, овај метод плаћања се убраја у прихватање обавеза, јер узети кредит заједно са припадајућом каматом, треба бити враћен у уговореном року.

2) Неосигуравајући трансфер ризика - појам трансфера ризика обухвата технике којима се ризик заједно са свим његовим финансијским последицама преноси на друго правно или физичко лице. Овде појам неосигуравајућег трансфера обухвата: закључивање уговора и хеџинг стратегију (као метод за трансфер ценовног, девизног и каматног ризика), као допунске технике у преносу ризика.

Руководство може да користи разне врсте уговора, да би одговорност за одређени ризик којим је изложена општина пребацило на другу уговорну страну. Хеџинг стратегија подразумева употребу финансијских деривата у циљу минимизирања утицаја тржишног ризика на пословање општине.

3) Осигурање - представља економску функцију институција чији је циљ да надокнаде штете које настану услед дејства различитих сила у друштву и природи. Због својих специфичности, осигурање има значајне предности у односу на остале методе за управљање ризиком, нарочито када је реч о заштити од ризика који нису чести, али су могуће штете велике. Појмове осигурања и управљања ризиком не би требало мешати као што се често чини јер је управљање ризиком шири појам који обухвата идентификацију и анализу свих ризика, а затим и избор одговарајуће методе за третман тих ризика, док је осигурање само један од приступа финансирања штета које руководство општине може да изабере у циљу заштите од одређеног ризика.

8.3.3.Метод интерне редукације штете

Изложеност ризику кроз диверсификацију или инвестирање у информације може се интерно смањити. Међутим, овај метод је све више усмерен према реалном сектору, а мање према јавном сектору.

1) ДИВЕРСИФИКАЦИЈА - подразумева неослањање на један производ или једну

врсту услуге или једног добављача у условима сталних промена и потреба корисника како би се минимизирао ризик у пословању општине.

2) ИНВЕСТИРАЊЕ У ИФОРМАЦИЈЕ - је други приступ интерној редукацији ризика. Применом овог приступа добијају се прецизна и тачна предвиђања очекиваних штета, па општина може на време да предузме мере заштите, што јој омогућавају савремени информациони системи.

8.3.4.Имплементација адекватног метода управљања ризиком

Пошто се утврде и дефинишу ризици, руководство општине ће размотрити и донети одлуку о избору адекватне методе управљања ризиком. Најчешћи критеријуми за избор одговарајућег метода управљања ризиком су учесталост и величина потенцијалне штете, па се одлука доноси на основу анализе која за резултат може да има следеће резултате:

1. Ризици који имају мали утицај на пословање општине - одлучује се да се прихвати ризик односно прихвата се штета.

2. Ризици који носе мале штете, али се често остварују, па се бира метод којим ће се смањити учесталост штета. Комбинују се превенција и прихватање штете.

3. Ризици који носе велике штете - користи се осигурање јер су потенцијалне штете велике, па општина не може сама да их сноси, а пошто нису учестале - премије које се плаћају су економски прихватљиве за општину.

4. Ризици који имају високу учесталост и носе велике штете - општина ове ризике треба избећи.

8.4.ПРАЋЕЊЕ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА

Мониторинг управљања ризиком представља систематско праћење и примену одговарајућих стратегија и њихово упоређивање према другим критеријумима.

Циљ управљања ризицима је довести ризик на прихватљив ниво.

Како би праћење ризика и извештавање било ефикасно, регистри ризика ће се ефикасно ажурирати у погледу:

- нових ризика
- ризика који се третирају

- ризика који су прихваћени
- ризика на које се није могло деловати на планиран начин, односно ревидиране процене ризика.

МОНИТОРИНГ И ИЗВЕШТАВАЊЕ О РИЗИЦИМА СЕ СПРОВОДИ НА СЛЕДЕЋИ НАЧИН:

1. Састанци на месечном нивоу Начелника Општинске управе и одговорне особе за праћење процеса управљања ризицима, или по појави новог значајног ризика - ради доношења одлуке о мерама за смањивање изложености ризику, као и о роковима и особама које ће бити одговорне за предузимање радњи.

2. Састанци на кварталном нивоу између одговорне особе задужене за спровођење финансијског управљања и контроле, праћења процеса управљања ризицима и руководиоца одељења и шефова одсека.

3. Састанци колегијума општине и колегијума Општинске управе ради прегледа и расправе у којој су мери ефикасне предузете радње, разматрање процене ефеката и вероватноће након што су радње предузете и одређивање наредних радњи.

4. Пиасани извештаји о ризицима достављају се годишње: руководиоц одељења, шефови одсека достављају руководиоцу за ФУК и праћење процеса управљања ризицима у Општинској управи, а потом се извештај доставља Начелнику Општинске управе, интерној ревизији и Централној јединици за хармонизацију финансијског управљања и контроле Министарства финансија РС.

8.5. ДОКУМЕНТОВАЊЕ РИЗИКА

Документовање ризика је значајна фаза и обавезна процедура управљања ризиком, а чине је планови, процене и извештаји.

Документа код управљања ризиком представљају:

- план управљања ризиком
- процена ризика
- листа приоритетних ризика
- извештај о праћењу - мониторингу

Руководство Општинске управе треба да утврди ризике које може или не може контролисати. Због тога наведени процес укључује и оцењивање ризика, тако да руководство Општинске управе треба да успостави елементе да:

- интерне контроле буду адекватне и ефикасне, како би уклониле или умањиле негативне ефекте наведених ризика
- руководство Општинске управе одлучи о нивоу прихваљивог ризика или утврди услове када су трошкови контроле већи од добијене користи
- се размотри могућност преноса ризика путем осигурања,
- се донесе резервни план који ће се применити у условима повећања ризика, и
- анализирање и праћење остваривања планираних циљева, како би руководство општине могло донети благовремену одлуку о прекиду активности за коју се утврди да води у неизвесност и повећан ризик.

РИЗИЦИ СА ОСТВАРЕНИМ НИСКИМ РЕЗУЛТАТОМ не захтевају предузимање мера умањења, али руководство Општинске управе врши преглед контрола у областима ниског ризика, како би осигурали ефикасност истих.

РИЗИЦИ СА ОСТВАРЕНИМ СРЕДЊИМ РЕЗУЛТАТОМ захтеваће преглед постојећих контрола, контрола нових ако постоје, као и деловање додатних контрола за постојеће ризике.

РИЗИЦИ СА ОСТВАРЕНИМ ВИСОКИМ РЕЗУЛТАТОМ захтевају преглед постојећих контрола, бивају обавезно анализирани на састанцима руководства Општинске управе и захтевају спровођење додатних контрола.

9. УЛОГЕ, ОВЛАШЋЕЊА И ОДГОВОРНОСТИ У ПРОЦЕСУ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Управљање ризицима представља целокупан процес који обухвата утврђивање, процењивање и праћење ризика, узимајући при томе у обзир циљеве локалне самоуправе, а затим и предузимање потребних радњи, све у циљу смањења ризика на што нижи ниво. Како би се осигурало спровођење процеса управљања ризицима, стратегијом се

дефинишу овлашћења и одговорности свих учесника и органа у структури управљања ризицима.

НАЧЕЛНИК ОПШТИНСКЕ УПРАВЕ АПАТИН

Начелник Општинске управе одговоран је за одређивање и остваривање циљева корисника јавних средстава, као и за успостављање ефикасног система управљања ризицима који ће смањити могућност да се постављени циљеви не остваре.

Одговоран је за одређивање стратешког смера и стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за управљање ризицима.

Начелник Општинске управе је одговоран за успостављање системског приступа управљању ризицима који укључује:

- именовање особа задужених за координацију активности у успостављању процеса управљања ризицима (одговорна особа за управљање ризицима)
- именовање особа задужених за прикупљање информација о ризицима по појединим организационим јединицама (руководиоци одељења)
- обавеза документовања података у вези са утврђеним ризицима, тј. уређење Регистра ризика
- праћење ризика тј. успостављање начина, односно модела извештавања о ризицима.

РУКОВОДИЛАЦ ФИНАНСИЈСКОГ УПРАВЉАЊА И КОНТРОЛЕ

- Координира имплементацијом процеса управљања ризицима кроз организационе јединице у оквиру општине Апатин.

- У сарадњи са Централном јединицом за хармонизацију, одговоран је да упозна Руководиоце одељења и шефове Одсека Општинске управе са потребом увођења управљања ризицима у свом организационом делу и са смерницама за спровођење процеса управљања ризицима.

- Осигурава да се управљање ризицима у организационим деловима спроводи у складу са стратегијом управљања ризицима.

- Осигурава да сви запослени буду

упознати са процесом управљања ризицима.

- Унапређује културу успостављања ризицима на свим нивоима.

- Одговоран је за стварање услова за несметано спровођење свих активности везаних за ризике који су утврђени и наведени у појединим Акционим плановима и одређивање рокова за спровођење дефинисаних активности.

- Осигурава израду и ажурирање Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

- Припрема Председнику општине, Начелнику Општинске управе и Општинском већу, годишњи извештај о показатељима успешности спровођења Стратегије управљања ризицима.

РУКОВОДИОЦИ ОДЕЉЕЊА/ШЕФОВИ ОДСЕКА

- Координирају имплементацијом процеса управљања ризицима у својим организационим јединицама

- Осигуравају да сви запослени буду упознати са потребом увођења управљања ризицима и са смерницама за управљање ризицима

- Извештавају Руководиоца ФУК-а о управљању ризицима насталим у организационим деловима којим руководе и дају предлоге за решавање.

- Учествују у изради и ажурирању Стратегије управљања ризицима у складу са степеном спровођења и развоја процеса управљања ризицима.

ЗАПОСЛЕНИ

- Дужни су да ефикасно користе смернице за управљање ризицима у својим организационим јединицама

- Идентификују ризике који би могли резултирати неиспуњењем кључних циљева

- Пријављују надређеном руководиоцу сваки нови ризик или неодговарајуће мере које се примењују

- Одговорни су за примену контролних механизма којима би могла да се смањи вероватноћа настанка или ефекта ризика

- Утврђују и развијају нове контролне механизме и планове за побољшање контрола.

10. КОМУНИКАЦИЈА И ОБУКА

У интерној комуникацији о питањима ризика важно је осигурати да:

1. Сви буду упознати са Стратегијом управљања ризицима, циљевима и приоритетним ризицима као и са својом улогом у провођењу Стратегије управљања ризицима

2. Преношење информација на основу властитих искустава у управљању ризицима, осталим учесницима у управљању ризицима, који се могу сусрести са истим ризиком

3. Сви нивои управљања примају одговарајуће информације о ризицима у оквиру својих надлежности које ће им се омогућити да планирају радње у односу на препознате ризике, који нису прихватљиви као и о ризицима који су прихватљиви и налазе се под контролом.

Интерна комуникација се осигурава на начин да се Регистар ризика Одељења/Одсека објави на РАЗМЕНА општине како би сви запослени били упознати са кључним нивоима и како би могли поступити, а Стратегија управљања ризицима објављује се на интернет страници општине.

Потребно је вршити и екстерну комуникацију о питањима ризика с другим органима јавне управе јер то омогућује учење о ризицима из искуства других (практична искуства).

На подручју обуке односно образовања врше се следеће активности:

1. Упознавање свих запослених са Стратегијом управљања ризицима

2. Организовање радионица у вези са утврђивањем ризика приликом израде стратешких докумената

3. Учествовање одговорне особе за управљање ризицима на обуци која се организује по програму Централне јединице за хармонизацију при Министарству финансија РС.

11. КЉУЧНИ ПОКАЗАТЕЉИ УСПЕХА

Како би се процес управљања ризицима могао ефикасно пратити, основни показатељи успешности су следећи:

1. На годишњем нивоу Регистар ризика је у потпуности прегледан и договорено је

управљање ризицима

2. Мере за сузбијање ризика, односно мере акционих планова спроводе се у оквиру утврђених рокова за извршење

3. У Регистар ризика ажурирају се нове мере

4. Управљање ризицима је редовна тема на састанцима унутар организационих јединица

5. Смањење броја препорука интерне и екстерне ревизије

12. АЖУРИРАЊЕ СТРАТЕГИЈЕ УПРАВЉАЊА РИЗИЦИМА

Ефикасно управљање ризицима захтева континуирано појачање и проверу како би се осигурало да су ризици прецизно препознати и процењени, да се спроводе одговарајуће контроле. Стратегију управљања ризицима је потребно ажурирати сваке три године, као и у случају када се контролно окружење значајно измени. У циљу континуираног праћења извршења стратегије управљања ризицима, исту је потребно процењивати и на годишњем нивоу.

За процену је задужена особа за праћење процеса управљања ризицима, а истраживање ће се вршити на основу упитника који испуњавају све организационе јединице општине Апатин.

Упитник садржи питања везана за разумевање донешене стратегије од стране свих запослених, јасна дефинисања процеса извештавања о ризицима, потребе за едукацијом, разумевање челника које се користе у управљању ризицима уз повезане буџетске кориснике, подршку и промовисање управљања ризицима од стране највишег управљачког нивоа, у остваривању циљева пословања општине Апатин.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ОПШТИНА АПАТИН
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН
Број: 011- 9 /2026-III
Дана, 13. марта 2026. године
А П А Т И Н

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНСКОГ ВЕЋА
Дубравка Кораћ, с.р.

37.

На основу члана 69. став 1. тачка 5. Статута општине Апатин („Службени лист општине Апатин“ бр. 1/2019 и 21/2020 – исправка и 5/2024), а у вези са чланом 10. став 2. Правилника о додатној образовној, здравственој и социјалној подршци детету, ученику и одраслом („Службени гласник РС бр. 80/2018) Општинско веће општине Апатин на 48. седници одржаној дана 13. марта 2026. године, доноси

ЗАКЉУЧАК

УСВАЈА СЕ Извештај Интерресорне комисије општине Апатин за 2025. годину, за процену потребе за додатном образовном, здравственом и социјалном подршком детету, ученику и одраслом и предложеним и пруженим подршкама.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ОПШТИНА АПАТИН
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН
Број: 560-15 /2026-III
Дана, 13. марта 2026. године
А П А Т И Н

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНСКОГ ВЕЋА
Дубравка Кораћ, с.р.

38.

На основу члана 69. став 1. тачка 26. Статута општине Апатин („Службени лист општине Апатин“ бр. 1/2019 и 21/2020-испр и 5/2024) и члана 41. Одлуке о буџету општине Апатин за 2026. годину („Службени лист општине Апатин“ број 27/2025), Општинско веће општине Апатин на 48. седници, одржаној дана 13. марта 2026. године, доноси

ЗАКЉУЧАК

I

ДАЈЕ СЕ САГЛАСНОСТ на Извештај о раду са прегледом пословања за 2025. годину и Програм рада са финансијским планом за 2026. годину ДОО Слободна зона Апатин.

II

ОВЛАШЋУЈЕ СЕ Председник општине Апатин да потпише Уговор о субвенцијама за ДОО за управљање Слободном зоном Апатин за 2026. годину.

Овај закључак објавити у „Службеном листу општине Апатин“.

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ОПШТИНА АПАТИН
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН
Број: 401-32 /2026-III
Дана, 13. марта 2026. године
А П А Т И Н

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНСКОГ ВЕЋА
Дубравка Кораћ, с.р.

39.

На основу и члана 41. Одлуке о буџету општине Апатин за 2026. годину („Службени лист општине Апатин“ број 27/2025), члана 69. став 1. тачка 26. Статута општине Апатин („Службени лист општине Апатин“ бр. 1/2019 и 21/2020-испр и 5/2024) Општинско веће општине Апатин на 48. седници, одржаној дана 13. марта 2026. године, доноси

ЗАКЉУЧАК

I

ДАЈЕ СЕ САГЛАСНОСТ на Извештај о раду Дома здравља Апатин са финансијским извештајем за 2025. годину и Финансијски план Дома здравља Апатин за 2026. годину.

II

ОВЛАШЋУЈЕ СЕ Председник општине Апатин да потпише Уговор о финансирању Дома здравља Апатин за 2026. годину.

Овај закључак објавити у „Службеном листу општине Апа

РЕПУБЛИКА СРБИЈА
АУТОНОМНА ПОКРАЈИНА ВОЈВОДИНА
ОПШТИНА АПАТИН
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН
Број: 401-35 /2026-III
Дана, 13. марта 2026. године
А П А Т И Н

ПРЕДСЕДНИК ОПШТИНСКОГ ВЕЋА
Дубравка Кораћ, с.р.

САДРЖАЈ

Ред. бр.	НАЗИВ	СТРАНА	Ред. бр.	НАЗИВ	СТРАНА
ОПШТИНСКО ВЕЋЕ ОПШТИНЕ АПАТИН					
35.	Одлука о доношењу Стратегије увођења, примене и развоја финансијског управљања и контроле у општини Апатин са Акционим планом за успостављање, функционисање и унапређење система ФУК у општини Апатин 2026-2027 године	34			
36.	Одлука о доношењу Стратегије управљања ризицима општине Апатин за период 2026-2029 године	54			
37.	Закључак о усвајању Извештаја Интерресорне комисије општине Апатин за 2025. годину	74			
38.	Закључак о давању сагласности на Извештај о раду са прегледом пословања за 2025. годину и Програм рада са финансијским планом за 2026. годину ДОО Слобододна зона Апатин	74			
39.	Закључак о давању сагласности на Извештај о раду Дома здравља Апатин са финансијским извештајем за 2025. годину и Финансијски план Дома здравља Апатин за 2026. годину	74			

