



*Crna Gora*  
*Agencija za zaštitu konkurencije*

**REGISTAR RIZIKA**  
**Agencije za zaštitu konkurencije**

Podgorica , septembar 2015.godine

## SADRŽAJ

<b>UVOD .....</b>	<b>3</b>
<b>OSNIVANJE I NADLEŽNOSTI AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>ORGANIZACIONA STRUKTURA AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE .....</b>	<b>4</b>
<b>MJERE UPRAVLJANJA RIZICIMA NA NIVOU AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE.....</b>	<b>6</b>
<b>REGISTAR RIZIKA AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE .....</b>	<b>7</b>
<b>PROCJENA UKUPNE IZLOŽENOSTI RIZIKU AZZK – RANGIRANJE RIZIKA .....</b>	<b>12</b>
<b><i>PREGLED SKRAĆENICA .....</i></b>	<b>14</b>
<b><i>Prilog 1: Organizaciona šema AZZK.....</i></b>	<b>15</b>

## UVOD

Finansijsko upravljanje i kontrola (FMC) je dio sistema unutrašnjih kontrola, koji utvrđuje i za koji je odgovoran rukovodilac subjekta, a kojim se, **upravljaajući rizicima**, obezbjeđuje razumna uvjerenost da će se u ostvarivanju ciljeva subjekta, budžetska i druga sredstva koristiti pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

Upravljanje rizicima je sastavni dio strukture upravljanja, koji omogućava da se predvide mogućnosti nepovoljnih okolnosti ili događaji koji bi mogli spriječiti ostvarivanje ciljeva subjekta, kao i da se unutrašnje kontrole i ograničeni resursi usmjere prema ključnim procesima. Efikasno upravljanje rizicima stvara dobre pretpostavke za donošenje odluka, efikasnost poslovanja, bolje predviđanje, a doprinosi i jačanju povjerenja u upravljački sistem javnog sektora.

Upravljanje rizicima predstavlja zakonsku obavezu budžetskih jedinica, predviđenu članom 6 stav 1 tačka 2 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru ("Sl. list Crne Gore", br. 73/08, 20/11 i 30/12). Shodno članu 8 navedenog Zakona, upravljanje rizicima se definiše kao postupak identifikovanja, procjene, praćenja i kontrole mogućih okolnosti, koje mogu nepovoljno uticati na ostvarivanje utvrđenih ciljeva subjekta i preduzimanje potrebnih mjera radi smanjenja rizika do nivoa razumne uvjerenosti da će ciljevi biti ostvareni. Stoga, cilj upravljanja rizicima jeste da se smanji obim neizvjesnosti koje bi mogle biti prijetnja poslovnoj uspješnosti subjekta javnog sektora.

Saglasno članu 4 Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, **rizik** je mogućnost nastanka događaja, koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta. Rizikom se smatraju i propuštene prilike za ostvarivanje ciljeva. Rizik se može javiti u različitim oblicima, na primjer finansijski rizik, rizik vezan za projekte, za usluge koje se pružaju, rizik vezan za određene zainteresovane strane, rizik vezan za reputaciju, bezbjedonosni rizik i sl.

Analiza rizika je sistematičan i disciplinarni proces definisanja misije i ciljeva subjekta, identifikovanja rizika koji može uticati na postizanje ciljeva, procjenu rizika vezano za vjerovatnoću njihovog javljanja i uticaja i preduzimanje mjera za kontrolu rizika na prihvatljivom nivou, imajući u vidu troškove i prednosti.

Rezultat procesa je registar rizika, spisak rizika, sa njihovom vjerovatnoćom nastanka i uticajem, mjerama za njihovu kontrolu i nadležnim osobama. Registar rizika je proces koji se ne završava konačnim proizvodom već je potrebno vršiti njegov kontinuiran pregled i ažuriranje.

Prema važećoj zakonskoj regulativi, Agencija za zaštitu konkurencije(AZZK) je odgovorna za adekvatno i efikasno finansijsko upravljanje koje će omogućiti pouzdan sistem finansijske kontrole, a na taj način i efektivno izvršenje funkcija ove institucije, uključujući i upravljanje rizicima.



## **OSNIVANJE I NADLEŽNOSTI AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE**

U skladu sa odredbama Zakona o zaštiti konkurencije(u daljem tekstu:Zakon) osnovana je Agencija za zaštitu konkurencije(AZZK), kao institucija sa javnim ovlašćenjima, koja samostalno i nezavisno obavlja poslove u okviru djelokruga i nadležnosti utvrđenih Zakonom, a koja kroz godišnji izvještaj za svoj rad odgovara Vladi i Skupštini Crne Gore.

AZZK je otpočela sa radom danom upisa u Centralni registar privrednih subjekata Poreske uprave (08.02.2013.godine).

Opšti **cilj** AZZK JE: „Obezbijediti da konkurencija funkcioniše u korist potrošača, opšteg dobra i konkurentnosti privrede”.

Rad AZZK usmjeren je na aktivnosti kojima ona, u skladu sa zakonskim ovlašćenjima, raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima, kontroliše ponašanje učesnika na tržištu, sa zadatkom da onemogući postupanja istih u smislu ograničavanja slobodne konkurencije.

U nadležnosti AZZK, a u skladu sa odredbama Zakona je, prije svega, pokretanje i vođenje postupka zbog radnji i akata koji predstavljaju zabranjene sporazume, preduzimanje radnji i akata dominantnog učesnika na tržištu, pri čemu te radnje i akti mogu predstavljati zloupotrebu takvog položaja i kontrola koncentracija značajnih učesnika na svjetskom i/ili domaćem tržištu. U tom smislu, AZZK vodi upravni postupak, sa ciljem utvrđivanja da li pojedine radnje i postupci privrednih subjekata mogu imati za posljedicu značajno narušavanje, ograničavanje ili sprječavanje konkurencije.

Postupanja AZZK u tom pravcu su i usmjerena na aktivnostima kojima ona, u skladu sa zakonskim ovlašćenjima, raspoloživim ljudskim i materijalnim resursima, kontroliše ponašanje učesnika na tržištu, sa zadatkom da onemogući postupanja istih u smislu ograničavanja slobodne konkurencije.

## **ORGANIZACIONA STRUKTURA AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE**

Unutrašnja organizacija i način poslovanja, opšta akta AZZK, kao i druga pitanja značajna za rad ove institucije bliže su uređena Statutom AZZK. Na prava i obaveze zaposlenih u AZZK primjenjuju se propisi kojima se uređuju položaj i zarade državnih službenika i namještenika.

Radom AZZK rukovodi direktor, koji ima svog zamjenika, a koje na predlog Ministarstva ekonomije imenuje Vlada Crne Gore. Uslovi za imenovanje i trajanje mandata, kao i djelokrug njihovog rada, precizirani su odredbama Zakona o zaštiti konkurencije.



AZZK je funkcionalno nezavisna institucija, koja sve odluke donosi samostalno i na osnovu sprovedenih postupaka u skladu sa Zakonom o zaštiti konkurencije i Zakonom o opštem upravnom postupku. Međutim, AZZK nema finansijsku nezavisnost, budući da se finansira iz Budžeta Crne Gore, te da je Finansijski plan ove institucije predmet prethodnog odobrenja od strane Ministarstva finansija i Vlade Crne Gore.

Takođe, sopstvenim prihodima AZZK nema mogućnost raspolaganja, a cjelokupan iznos sredstava, ostvaren tokom kalendarske godine po ovom osnovu, prenosi se Budžetu Crne Gore.

Svi propisi o zaštiti konkurencije, pored obaveznog objavljivanja u "Službenom listu Crne Gore", objavljuju se i na internet stranici AZZK [www.azzk.me](http://www.azzk.me). Osiguravajući transparentnost u radu, na internet stranici objavljuju se i izreke konačnih odluka AZZK (rješenja i zaključci), mišljenja, javni pozivi i ostala akta, kao i saopštenja za medije.

Statutom AZZK, kao i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta, a u cilju efikasnijeg i efektivnijeg ostvarivanja procesa rada, organizovani su poslovi u okviru organizacionih jedinica, i to: Odjeljenja za procjenu koncentracija, utvrđivanje zabranjenih sporazuma i zloupotrebe dominantnog položaja i Službi za opšte poslove i finansije.

Poslovi u okviru **Odjeljenja za procjenu koncentracija, utvrđivanje zabranjenih sporazuma i zloupotrebe dominantnog položaja** odnose se na analiziranje uslova konkurencije na tržištu i tržištima pojedinih privrednih sektora, utvrđivanje metoda istraživanja konkurencije, donošenje akata po zahtjevima stranaka kod procjene koncentracija i pojedinačnih izuzeća sporazuma od zabrane, kao i povreda zakona u smislu utvrđivanja zloupotreba dominantnog položaja i zabranjenih sporazuma, izdavanja mišljenja o primjeni propisa iz oblasti zaštite konkurencije, uspostavljanje saradnje sa međunarodnim organizacijama, mrežama i institucijama koje se bave zaštitom konkurencije, kao i uspostavljanje i održavanje regionalne saradnje, izradu izvještaja o radu AZZK i drugi poslovi u okviru ovog odjeljenja.

U Odjeljenju su sistematizovana radna mjesta za 10 izvršilaca.

U **Službi za opšte poslove i finansije** obavljaju se poslovi koji se odnose na izradu opštih akata AZZK, planova rada i izvještaji o radu iz djelokruga rada ove službe, materijalno finansijski poslovi, javne nabavke, slobodan pristup informacijama, poslovi interne revizije, radnih odnosa i drugi administrativno tehnički poslovi, kao i poslovi posredovanja po Zakonu o zabrani zlostavljanja na radu, priprema i sprovođenje Plana integriteta, vođenje evidencije o poklonima u skladu sa Zakonom o sprječavanju sukoba interesa, i drugi poslovi u okviru ove službe.

U Službi su sistematizovana radna mjesta za 7 izvršilaca

Organizaciona šema AZZK prikazana je u *Prilogu 1*.

## MJERE UPRAVLJANJA RIZICIMA NA NIVOU AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE

U cilju svođenja rizika na prihvatljiv nivo, usvojen je FMC okvir koji objedinjuje sva finansijska pitanja koja utiču na ostvarenje ključnih ciljeva AZZK, kao i imenovan FMC menadžer, što je u skladu sa Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru. Usvojena je *Knjiga internih pravila i procedura AZZK- Finansijsko upravljanje i kontrola (FMC)*, koja omogućava svim zaposlenima smjernice za sva finansijska pitanja i važne poslovne procese AZZK.

Direktor je odgovoran za implementaciju sistema internih kontrola. Svi rukovodioci imaju dužnost i obavezu finansijske kontrole, kako bi obezbijedili najbolje korišćenje resursa i minimiziranje gubitka, rasipanja i zloupotrebe imovine, prevare i korupcije.

Svi zaposleni imaju obavezu da se pridržavaju najviših standarda u radu sa finansijskim pitanjima, kao i svim ostalim poslovnim aktivnostima. Rukovodioci sektora dužni su da obezbijede da su zaposleni u potpunosti upoznati sa tim standardima i kontrolama kao i da tokom obavljanja dužnosti rade u skladu sa istim.

Direktor jednom sedmično saziva kolegijum AZZK, na kojem prisustvuju rukovodeća lica AZZK kao i službenici koje odredi Direktor, gdje se raspravlja o zadatim aktivnostima, svim važnim ciljevima kao i rizicima koji prate ove ciljeve, uključujući i periodičnu saradnju sa unutrašnjim revizorom<sup>1</sup>.

Sagledavajući važnost sprovođenja upravljanja rizicima (UR), AZZK se zalaže za efikasno UR, koji bi mogli biti prijetnja izvršavanju postavljenih ciljeva.

Shodno tome, stav AZZK je da se izbjegnu aktivnosti koje nose rizik značajnog štetnog publiciteta ili druge štete koje mogu uticati na ugled institucije, kao i da UR postane sastavni dio procesa planiranja i donošenja odluka.

Vlada Crne Gore je donijela Zaključak broj 08-57 od 30 aprila 2015.godine kojim se zadužuju svi korisnici budžeta, da uspostave Registar rizika i odrediti lice za vođenje Registra rizika, za sve poslovne procese.

---

<sup>1</sup> Unutrašnji revizor je iz MEK shodno Ugovoru između MEK i AZZK

## REGISTAR RIZIKA AGENCIJE ZA ZAŠTITU KONKURENCIJE

RB	Opis rizika	Pregled postojećih kontrola	Rezidualni nivo rizika			Reagovanje na rizik	Odgovorna osoba za rizik	Rok za sprovođenje
			Uticaj	Vjerovatnoća	Ukupno rang			
1	Mogućnost da neće doći do upošljavanja novih kadrova, usljed nedostatka budžetskih sredstava, što može proizvesti neblagovremeno i nekvalitetno obavljanje poslovnih aktivnosti	Zakon o budžetu Crne Gore  Interno uputstvo za izradu i donošenje budžeta  Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	5	5	25	Dostavljanje zahtjeva rukovodiocima organizacionih jedinica za pripremu prijedloga potrebnih sredstava za nove kadrove, za sljedeću godinu i za razmatranje stavki budžeta gdje se više može uštedjeti u korist istih.	Direktor AZZK Načelnik SOPF	do 01.01.2016.godine

2	Rizik od neodgovarajućih kvalifikacija prilikom zapošljavanja DSiN po javnom /internom oglasu	Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji	5	4	20	Izmjene i dopune Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji.  Formiranje ad hoc komisija iz reda zaposlenih Agencije iz konkretne oblasti, koja će dodatno procjenjivati potrebne kvalifikacije kandidata.	Direktor AZZK Načelnik SOPF Načelnik OPKZZ	do 01.01.2016.godine  7 dana nakon objavljivanja oglasa u UZK
3	Mogućnost da će prilikom izrade plana budžeta, doći do neravnomjerne preraspodjele budžetskih sredstva po stavkama, usljed neadekvatnih informacija od strane organizacionih jedinica	Interno uputstvo za izradu i donošenje budžeta  Smjernice za izradu budžeta MF, Budžetski cirkular, Limiti za tekuću godinu	4	3	12	Primjena koncepta tretiranja rizika, kroz implementaciju rutinskih kontrola, koje podrazumjevaju izradu mjesečnih izvještaja plana i realizacije budžeta za tekuću godinu, internog karaktera.	Samostalni savjetnik I za računovodstvene i finansijske poslove	Aktivnost se sprovodi svakog mjeseca u toku godine počev od 30.11.2015.godine
4	Mogućnost da će zbog nedovoljnog iznosa opredijeljenih finansijskih sredstava iz budžeta za stručno usavršavanje zaposlenih, doći do propuštanja šansi za kvalitetnim obukama	Zakon o budžetu Crne Gore	5	5	25	Kandidovanje projektnih ideja, koje podrazumjevaju obuke zaposlenih, putem dobijanja nepovratnih finansijskih sredstava iz fondova EU.  Donošenje plana stručnog usavršavanja .	Direktor AZZK Samostalni savjetnik I za međunarodnu saradnju	Do kraja 2016.godine



5	Neadekvatno lice predstavlja instituciju na seminaru u inostranstvu	<p>Interno pravilo o postupku odobravanja službenog putovanja</p> <p>Godišnji program obuka UZK</p> <p>Obuke u okviru ALA projekta „Usaglašavanje zakonodavstva sa pravnom tekovinom EU“</p>	5	2	10	Stručna podrška zaposlenima u AZK od strane eksperata iz zemlje i inostranstva.	Direktor AZZK	Do februara 2016.godine
6	Zbog loše pripremljene tenderske dokumentacije, postoji mogućnost poništenja tendera ili velikog broja žalbi, što može proizvesti prolongiranje planirane nabavke	<p>Zakon o javnim nabavkama</p> <p>Interno uputstvo za sprovođenje javnih nabavki</p> <p>Interno pravilo za obrazovanje radne grupe ili drugog oblika rada u AZZK, način obrazovanja radnog tima i isplate naknada</p>	4	2	8	Formiranje komisije, koja je sastavljena od kompetentnih i stručnih lica, vodeći računa da članovi komisije budu zaposleni ekonomske i pravne struke, kao i stručno lice iz oblasti na koju se nabavka odnosi.	Direktor AZZK Načelnik SOPF	Aktivnost se sprovodi neposredno (5 dana)prije raspisivanja tendera

7	Zbog nedovoljne bezbjednosti softvera, postoji mogućnost neovlašćenog pristupa ličnim podacima zaposlenih, kao i drugim povjerljivim informacijama	Pravilnik o upotrebi računsko komunikacionih resursa na mreži državnih organa-MID  Zakon o zaštiti podataka o ličnosti  Zakon o zaštiti neobjavljenih podataka	5	4	20	Razvoj nove aplikacije AZK i instaliranje novih i sigurnijih softvera, kao i uvođenje Document and Case management sistema, u saradnji sa MID-om.	Načelnik SOPF  Samostalni savjetnik I za informatičke poslove	do kraja septembra 2016.godine
8	Česte promjene postojeće zakonske regulative	Službeni list Crne Gore  www.propisinet.me  www.eur-lex.europa.eu  Obuke u okviru ALA projekta „Usaglašavanje zakonodavstva sa pravnom tekovinom EU“	1	3	3	AZZK ovaj rizik može tolerisati, što znači prihvatanje postojećeg nivoa rizika. AZZK će pripremiti planove za slučaj nepredviđenih okolnosti.	Načelnik SOPF	Obzirom da se rizik toleriše, aktivnost se sprovodi po potrebi
9	Neblagovremeno i nepouzdanost dostavljanje podataka na zahtjev AZZK, neophodnih u postupku odlučivanja AZZK, od strane drugih organa/pravnih lica, može proizvesti prolongiranje u rješavanju upravnih predmeta	Zakon o zaštiti konkurencije  Zakon o opštem upravnom postupku	3	3	9	Dodatno obavještanje pisanim i telefonskim putem lica koja su u obavezi da dostave podatke, o važnosti poštovanja rokova za dostavljanje podataka.	Direktor AZZK Načelnik OPKZZ Ovlašćena lica AZZK	Aktivnost se sprovodi dan nakon isteka roka za dostavljanje traženih podataka AZZK

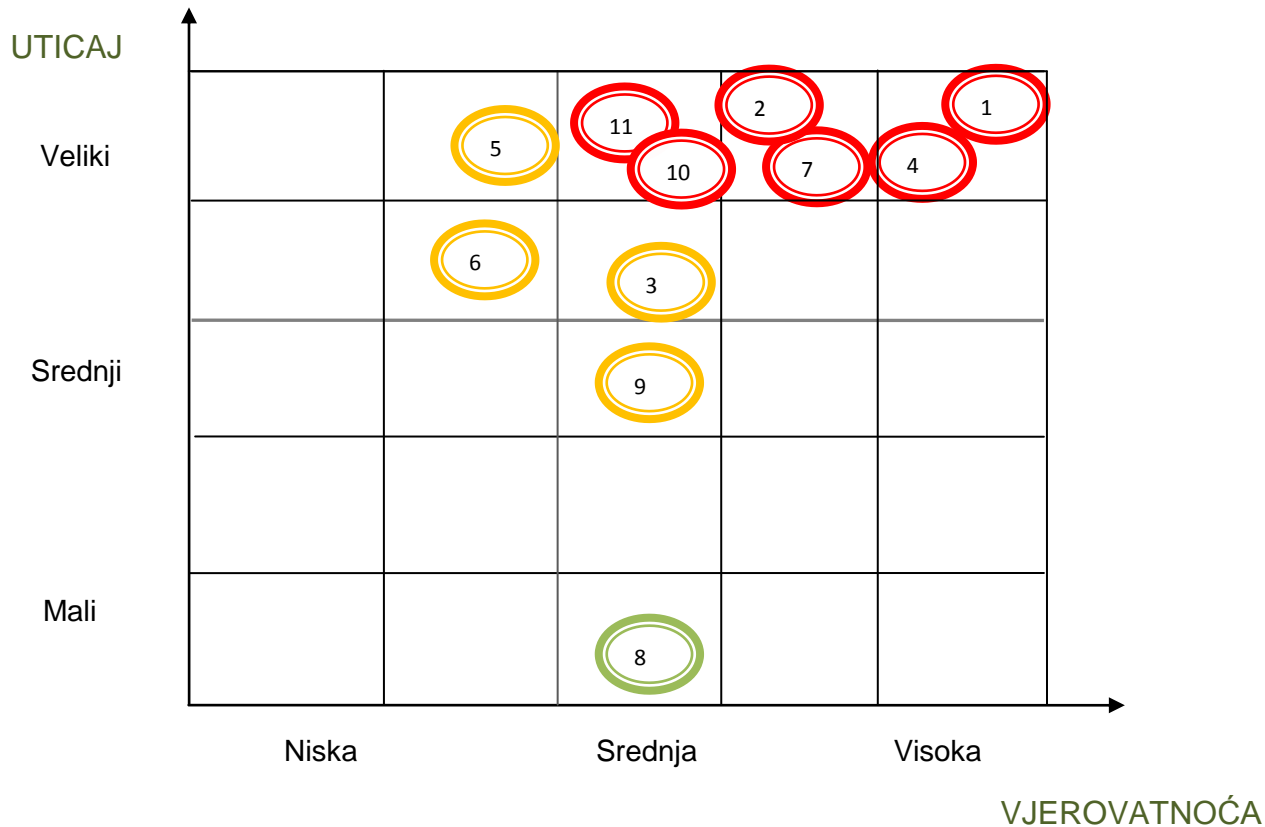
10	Mogućnost da će prilikom saradnje sa drugim institucijama /licima u postupku ispitivanja povrede konkurencije, doći do odliva povjerljivih informacija, što može imati za posljedicu narušavanje reputacije AZZK	Zakon o zaštiti konkurencije  Zakon o zaštiti neobjavljenih podataka	5	3	15	Primjena koncepta <i>Outsourcing</i> -prenošenja rizika drugom subjektu(nadležnom sudu), ali djelimično(dijeljenje rizika), u cilju sankcionisanja institucije/lica koje je otkrilo povjerljivu informaciju trećim licima.  AZZK će izraditi Obavještenje o obavezi čuvanja povjerljivih informacija.	Direktor AZZK Načelnik OPKZZ Ovlašćena lica AZZK	Do kraja 2015.godine
11	Mogućnost da će prilikom vršenja neposrednog uvida radi prikupljanja podataka u postupku pred AZZK, doći do narušavanja lične bezbjednosti ovlašćenih lica AZZK.	Zakon o zaštiti konkurencije  Pravilnik o uslovima i načinu pružanja pomoći državnim organima, organima državne uprave, organima lokalne samouprave i pravnim licima u postupku izvršenja njihovih odluka	5	3	15	Izbjegavanje rizika ( ovakvu vrstu rizika AZZK tretira/svodi na prihvatljiv nivo prekidanjem aktivnosti).	/	/

## PROCJENA UKUPNE IZLOŽENOSTI RIZIKU AZZK – RANGIRANJE RIZIKA

### Ključ :

- 13-25 -- Visoki rizik ( rizici pod rednim brojem: 1, 2, 4, 7, 10 , 11);
- 6 -12 -- Srednji rizik ( rizici pod rednim brojem: 3,5,6,9 );
- 1-5 -- Nizak rizik( rizik pod rednim brojem: 8 );

Dijagram 1: Rangiranje rizika AZZK





Rangiranje rizika je osnova za određivanje prioriteta i pokazuje izloženost subjekta rizicima

Procjena ukupne izloženosti riziku, potrebna je kako bi se utvrdili prioriteti, odnosno najznačajniji rizici kojima treba upravljati.

Formalizovanje okvira za FMC, usvajanjem internih pravila i procedura objedinjenih u *Knjizi procedura AZZK*, omogućava službenicima efikasnije obavljanje zadatah aktivnosti kao i smanjenje identifikovanih rizika.

AZZK teži kontinuiranom procesu kontrole rizika, kroz sistem identifikacije rizika i upravljanje prijetnjama i šansama što utiče na stvaranje okruženja koje doprinosi većem kvalitetu i rezultatima svih aktivnosti, na svim nivoima.

## *PREGLED SKRAĆENICA*

AZZK - Agencija za zaštitu konkurencije

SOPF- Služba za opšte, pravne i finansijske poslove

OPKZZ - Odjeljenje za procjenu koncentracija, utvrđivanje zabranjenih sporazuma i zloupotrebe dominantnog položaja

DSiN - Državni Službenik/ci i Namještenik/ci

MEK- Ministarstvo ekonomije

FMC- Financial Management and Control

RR- Registar Rizika

UR – Upravljanje Rizicima

UZK- Uprava za Kadrove

MF- Ministarstvo Finansija

EU- Evropska Unija

ALA- Usaglašavanje nacionalnog zakonodavstva sa pravnom tekovinom EU“ *Komponenta I Konkurencija*

Prilog 1: Organizaciona šema AZZK

