



**Crna Gora**  
**AGENCIJA ZA ELEKTRONSKE MEDIJE**

Broj: 02 – 122/1  
Podgorica, 21.01.2016. godine

**PLAN USPOSTAVLJANJA I RAZVOJA  
FINANSIJSKOG UPRAVLJANJA I KONTROLA  
U AGENCIJI ZA ELEKTRONSKE MEDIJE**

---

---



Direktor:



Menadžer za finansijsko  
upravljanje i kontrole:

## UVOD

Zakon o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru<sup>1</sup> propisuje obavezu uspostavljanja sistema finansijskog upravljanja i kontrola kod nezavisnih regulatornih tijela, pa time i Agencije za elektronske medije.

Agencija za elektronske medije (u daljnjem tekstu: Agencija) je nezavisni regulatorni organ za oblast audiovizuelnih medijskih usluga (u daljnjem tekstu: AVM usluga), koji vrši ovlašćenja u skladu sa Zakonom o elektronskim medijima<sup>2</sup>. Osnivač Agencije je država Crna Gora. Organi upravljanja i rukovođenja Agencijom su Savjet Agencije i direktor Agencije.

Agencija stiče sredstva iz jednokratnih naknada za registraciju pružalaca AVM usluga; godišnjih naknada po osnovu izdatih odobrenja za pružanje AVM usluga (naknade za emitovanje, za pružanje AVM usluge na zahtjev) i drugih izvora u skladu sa Zakonom o elektronskim medijima. Zakon propisuje da visinu ovih naknada utvrđuje Savjet Agencije, na osnovu godišnjeg programa rada i finansijskog plana, koje predlaže direktor Agencije. Pri tome, zakon predviđa da se način utvrđivanja visine i plaćanja ovih naknada utvrđuje posebnim aktom koji, nakon javne rasprave, donosi Savjet Agencije. Saglasno tome, Savjet Agencije je usvojio Pravilnik o visini, načinu utvrđivanja i plaćanja naknada po osnovu izdatih odobrenja za pružanje audiovizuelnih medijskih usluga ("Sl. list Crne Gore", br. 25/11, 26/12, 38/14, 18/15 i 11/16).

Sistem unutrašnjih finansijskih kontrola, propisan Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, je cjelokupan sistem finansijskih i drugih kontrola uspostavljen od strane direktora Agencije (rukovodilac subjekta). Njegov cilj je da, upravljajući rizicima, obezbijedi razumnu uvjerenost da će se u ostvarivanju ciljeva Agencije, novčana i druga sredstva koristiti transparento, pravilno, ekonomično, efikasno i efektivno.

Plan uspostavljanja i razvoja finansijskog upravljanja i kontrola (dalje u tekstu: Sistem FMC<sup>3</sup>) odnosi se na aktivnosti koje Agencija treba da sprovede i razvije kako bi se što kvalitetnije ostvarivali postavljeni zadaci i ciljevi.

Taj sistem obuhvata sve poslovne transakcije, a posebno one koje su vezane za prihode i rashode, procedure vezane uz nabavku i ugovaranje, povraćaj pogrešno uplaćenih iznosa, imovinu i obaveze. Sistem nužno ne mora da obuhvati sve procedure unutar organizacije, ali poželjno je da obuhvati procedure koje nose visoke rizike.

Svrha uvođenja sistema FMC je poboljšanje finansijskog upravljanja i odlučivanja radi ostvarenja opštih ciljeva, kao što su:

- obavljanje poslovanja u skladu sa zakonima, podzakonskim i internim aktima, ugovorima i propisanim postupcima;
- obavljanje poslovanja na transparentan, pravilan, etičan, ekonomičan, efektivan i efikasan način;
- zaštita imovine, obaveza i drugih resursa od gubitaka koji mogu nastati neodgovarajućim upravljanjem, neopravdanim trošenjem i korišćenjem, kao i od nepravilnosti i prevara;
- obezbjeđenja pouzdanog, potpunog i blagovremenog finansijskog i poslovnog izvještavanja;
- jačanje odgovornosti za uspješno ostvarenje zadataka.

Jednim dijelom, sistem FMC se odnosi na unutrašnje kontrole ugrađene u poslovne procese kako bi se spriječile nezakonite i nepravilne, ali i neekonomične, neefikasne odluke i postupci. Kontrola je svaka radnja koja se preduzima u cilju smanjenja negativnog efekta rizika i povećanja vjerovatnoće da će se postavljeni ciljevi ostvariti.

Sistem FMC sprovodi se u svim organizacionim jedinicama i na svim nivoima Agencije, a obuhvata sva sredstva, uključujući i sredstva Evropske unije.

Uspostavljanjem sistema FMC propisaće se način odvijanja poslovnih procesa, posebno onih procesa povezanih sa planiranjem i realizacijom finansijskih planova Agencije, utvrditi ko je odgovoran za sprovođenje pojedinih aktivnosti u procesu i rokovi u kojima ih je potrebno sprovesti, kao i pregled kontrola koje su uspostavljene u određenom poslovnom procesu. To će, sa jedne strane, obezbijediti transparentnost poslovanja, odnosno odvijanja poslovnih procesa, a sa druge strane će se pokazati koje su kontrole

<sup>1</sup> „Sl. list CG“, br. 73/08, 20/11, 30/12 i 34/14.

<sup>2</sup> „Sl. list CG“, br. 46/10, 40/11, 53/11, 06/13 i 55/16.

<sup>3</sup> Financial management and control.

uspostavljene i koje kontrole treba uspostaviti kako bi se obezbijedilo ostvarivanje ciljeva i poboljšanje poslovanja.

U skladu sa odredbama Zakona o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru, direktor Agencije je posebnim rješenjem imenovao menadžera za finansijsko upravljanje i kontrole<sup>4</sup>.

## 1. POSTOJEĆE STANJE

Unutrašnja organizacija Agencije, nazivi organa i organizacionih jedinica, njihov djelokrug, te broj zaposlenih potrebnih za obavljanje poslova iz djelokruga poslovanja, određeni su Statutom Agencije i Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Agenciji.

Prilikom planiranja i utroška sredstava u potpunosti se primjenjuju pravilnici i zakoni. Pri zapošljavanju primjenjuju se opšti propisi o radu i zapošljavanju.

S obzirom na navedeno, opisane su aktivnosti i određen način njihovog sprovođenja. Međutim, uvažavajući potrebu detaljnijeg opisivanja značajnih poslovnih procesa, pristupa se popisu svih poslova, odnosno poslovnih procesa iz nadležnosti Agencije.

Saglasno navedenom, ovim Planom naznačiće se rokovi unutar kojih će se sprovesti pojedine aktivnosti, vezane ne samo za popis i opis poslovnih procesa, već i za procjenu i upravljanje rizicima i drugo.

## 2. PLANIRANE AKTIVNOSTI

Kako bi se uspostavio FMC sistem potrebno je preduzeti sljedeće aktivnosti:

- a) donijeti Plan uspostavljanja Sistema FMC;
- b) sastaviti izjavu o misiji, viziji i ciljevima;
- c) popisati glavne poslovne procese i identifikovati aktivnosti u njima;
- d) opisati poslovne procese (izradiť revizorske tragove);
- e) sastaviti knjigu (mapu) procesa;
- f) utvrditi rizike na nivou strateških ciljeva Agencije, te operativnih ciljeva i ciljeva procesa pojedinih sektora, procijeniti rizike i rangirati ih, te odlučiti o odgovoru na rizike, odnosno uspostavljanju kontrola (upravljanje rizicima);
- g) analizirati postojeće i potrebne kontrole, te odlučiti o potrebnim prethodnim i naknadnim kontrolama.

S obzirom da su određene aktivnosti naznačene u Planu uspostavljanja i razvoja FMC-a već sprovedene, iskazaće se u Planu kao izvršene aktivnosti. To se prvenstveno odnosi na organizaciono uspostavljanje, dok se za ostale aktivnosti u vezi s uspostavljanjem ovog sistema daju podaci o tome kada će biti obavljene i ko je odgovorna osoba za njihovo sprovođenje.

### **Sastavljanje izjave o misiji, viziji i ključnim poslovnim ciljevima**

Izjava o viziji pokazuje dugoročan smjer i opisuje što Agencinija želi da ostvari u dugoročnom periodu, odnosno što želi da postigne.

Misija je glavni razlog postojanja i djelovanja Agencije, a ima tri elementa:

- definiciju područja djelovanja,
- izjavu o glavnim ciljevima ili o tome šta Agencija želi da ostvari i
- izjavu o uvjerenjima i vrijednostima Agencije.

Osim navedenog, potrebno je odrediti strateške ciljeve, kao i operativne ciljeve.

Direktor će u saradnji sa menadžerom za FMC odrediti strateške ciljeve.

**Popis poslovnih procesa** je pregled ključnih poslovnih procesa koji se odvijaju u Agenciji, koji pomažu ostvarenju misije Agencije.

Popis poslovnih procesa sastaviće se za Agenciju na osnovu uputstava i smjernica direktora Agencije ili osobe koja je prošla obuku.

Popisom treba obuhvatiti popis poslovnih procesa i određivanje aktivnosti u pojedinom procesu.

<sup>4</sup> Rješenje broj 02-185 od 27.01.2016. godine.

## **Opis poslovnog procesa (izrada revizijskog traga)**

Utvrđeni poslovni procesi, odnosno način njihovog sprovođenja treba da budu prikazani u pisanom obliku. Opis poslovnog procesa treba sadržati dijagram toka (grafički prikaz procesa, odnosno postupka), opis aktivnosti, osobu odgovornu za sprovođenje određene aktivnosti u poslovnom procesu, kao i rok u kojem ili do kada aktivnost treba sprovesti, kao i druge dokumente (obrasce, uputstva i drugo), koji se koriste u poslovnom procesu.

U opisu poslovnog procesa navešće se i kontrole koje se sprovode odvijanjem poslovnog procesa, kao i osobe koje sprovode pojedinu kontrolnu aktivnost. Uz navedeno, opisom odnosno dokumentovanjem poslovnih procesa omogućiće se zaposlenima da tačno znaju svoja ovlašćenja i odgovornosti.

## **Knjiga (mapa) procesa**

Kao rezultat popisa i opisa poslovnih procesa sastaviće se knjiga procesa Agencije. Na taj način dobiće se cjeloviti opis poslovnih procesa s ciljevima Agencije i njenog djelovanja, te utvrditi međusobna povezanost između procesa i prilike za moguća poboljšanja poslovanja.

## **Procjena i upravljanje rizicima**

Rizik je određen kao mogućnost nastanka događaja koji mogu nepovoljno uticati na ostvarenje ciljeva.

Upravljanje rizicima obuhvata proces utvrđivanja, procjenjivanja i praćenja rizika, uzimajući u obzir ciljeve Agencije, te preduzimanje potrebnih radnji, a u svrhu smanjenja rizika.

Dakle, procjenom rizika obuhvatiće se određivanje ciljeva poslovanja, mogući rizici koji utiču na ostvarenje ciljeva, sprovešće se njihovo ocjenjivanje u odnosu na vjerovatnoću nastanka i značaj posljedice, te uspostaviti odgovarajuće mjere za upravljanje rizicima.

Kao rezultat procesa procjene rizika sastaviće se strategija upravljanja rizicima za što je odgovoran menadžer za FMC.

Direktor će procijeniti rizike na nivou Agencije, odnosno na nivou poslovnih procesa koji se odvijaju u Agenciji te predložiti mjere za ublažavanje rizika, odnosno koje kontrole treba uspostaviti kako bi se smanjio negativni uticaj rizika.

Na taj način sastaviće se registar rizika koji će se jednom godišnje ažurirati.

## **Analiza potrebnih i postojećih kontrola**

Nakon sastavljanja registra rizika i odluke o uvođenju kontrolnih aktivnosti, kao odgovora na rizike u Agenciji, razmotriće se odgovaraju li uspostavljene kontrole potrebnim. Dakle, nakon sastavljanja registra rizika, razmotriće se potreba za dodatnim kontrolnim aktivnostima koje mogu biti uspostavljene kao:

- prethodne kontrole (ex ante) i
- naknadne kontrole (ex post).

Nakon odluke o uvođenju dodatnih kontrolnih aktivnosti, na osnovu registra rizika, direktor može donijeti plan poboljšanja unutrašnjih kontrola, kojim će se predvidjeti radnje koje je potrebno preduzeti kako bi se uspostavile potrebne kontrole odnosno uklonile kontrole koje su eventualno nepotrebne.

Sve osobe uključene u FMC kontinuirano će se obrazovati kako bi stekle određena znanja potrebna za uspostavljanje i razvoj ovog sistema. Bez odgovarajuće obuke sistem se neće razvijati u željenom smjeru, stoga će direktor i menadžer za FMC biti odgovorni za obuku zaposlenih.

### 3. TABELARNI PREGLED PLANIRANIH AKTIVNOSTI

U nastavku se daje pregled aktivnosti koje je potrebno sprovesti kako bi se uspostavio i razvio FMC sistem, rokovi za sprovođenje, osobe odgovorne za sprovođenje, kao i rokovi u kojima su aktivnosti sprovedene.

#### Plan uspostavljanja i razvoja finansijskog upravljanja i kontrola u Agenciji za elektronske medije

	POTREBNE AKTIVNOSTI	ODGOVORNOST	ROK	IZVRŠENJE
<b><u>I. Organizaciono uspostavljanje</u></b>	1. Imenovanje menadžera za finansijsko upravljanje i kontrole	Direktor	30.01.2016.	
<b><u>II. Uspostavljanje i razvoj finansijskog upravljanja i kontrola</u></b>	1. Sastavljanje izjave o viziji, misiji i ključnim ciljevima	Menadžer za FMC i Direktor	do 28.02.2016.	
	2. Popis/knjiga poslovnih procesa i utvrđivanje aktivnosti u najvažnijim procesima	Direktor	do 28.02.2016.	
	3. Izrada opisa poslovnog procesa (revizijskog traga)	Direktor	do 31.12.2016	
	4. Izrada knjige (mape) procesa	Direktor Menadžer za FMC	do 31.12.2016	
	5. Utvrđivanje najvažnijih rizika za postizanje ciljeva i donošenje potrebnih mjera za ublažavanje rizika	Direktor Menadžer za FMC	do 31.12.2016	
	6. Utvrđivanje registra rizika	Direktor Menadžer za FMC	do 31.12.2016	
	7. Donošenje strategije za upravljanje rizicima	Direktor Menadžer za FMC	do 31.12.2016	
	8. Obuka osoba uključenih u FMC	Menadžer za FMC	Kontinuirano	

**Direktor**  
  


**Menadžer za FMC**  
  
