**PRAVILNIK O IDENTIFIKOVANJU, MJERENJU, PROCJENI I UPRAVLJANJU RIZICIMA**

**UVODNE ODREDBE**

**Član 1.**

Ovim Pravilnikom Investiciono društvo TEMPLER SECURITIES AD Podgorica (u daljem tekstu Društvo) propisuje procedure za identifikovanje, mjerenje i procjenu rizika, kao i upravljanje rizicima, a u skladu sa propisima, standardima i pravilima struke.

Pod rizicima se podrazumijevaju rizici kojima je Društvo izloženo u svom poslovanju, koji mogu dovesti do gubitaka, nanošenja štete klijentima ili učesnicima u transakcijama sa Društvom.

Upravljanje rizicima je skup radnji i metoda za utvrđivanje, mjerenje, praćenje rizika, uključujući i izvještavanje o rizicima kojima je Društvo izloženo ili bi moglo biti izloženo u svom poslovanju. Osnovni cilj upravljanja rizicima je identifikacija, mjerenje, ograničavanje i minimiziranje očekivanih i mogućih rizika za Društvo.

**ORGANIZACIONA STRUKTURA U UPRAVLJANJU RIZICIMA**

**Član 2.**

Društvo obezbjeđuje funkcionalnu i organizacionu odvojenost aktivnosti upravljanja rizicima i redovnih poslovnih aktivnosti Društva.

Pravilnik utvrđuje, na osnovu interne strukture Društva, sledeću organizacionu strukturu, sa ovlašćenjima i odgovornostima, pri upravljanju rizicima:

Odbor Direktora:

1. Vodi Društvo
2. Definiše Pravilnik o identifikovanju, mjerenju, procjeni i upravljanju rizicima
3. Provjerava izvještaje o upravljanju rizicima, usklađenosti sa Zakonom, internoj reviziji i ostalo.

Lice za praćenje i izvještavanje o rizicima upravlja procesom i sistemom upravljanja rizicima i kontroliše:

1. primjerenost i djelotvornost politike upravljanje rizicima;
2. nivo usklađjenosti Investicionog društva i njegovih zaposlenih sa mjerama politike upravljanja rizicima koji se odnose na aktivnosti, procese i sisteme društva;
3. primjerenost i djelotvornost mjera preduzetih za otklanjanje mogućih nedostataka u uspostavljenim postupcima, mjerama, i mehanizmima, uključujući propuste zaposlenih u slučaju nepridržavanja tih mjera, odnosno postupaka

Lice za praćenje i izvještavanje rizicima dostavlja izvještaje i daje sugestija Izvršnom direktoru i Odboru direktora u skladu sa članom 256 stav 2 Zakona o tržištu kapitala.

Lice za praćenje i izvještavanje rizicima je neposredno odgovorno za svoj rad Izvršnom direktoru a funkcionalno i organizaciono je odvojeno od drugih organizacionih djelova Društva.

Interna revizija:

1. Sprovodi kontrolu u Društvu
2. Savjetuje o mogućim rizicima
3. Utvrđuje mjere za smanjivanje rizika
4. Daje povratne informacije
5. Potvrđuje ispravnost
6. Informiše Upravu o potencijalnim rizicima
7. Kontroliše i prati rad lica za usklađenost sa Zakonom o tržištu kapitala i lica za praćenje i izvještavanje o rizicima

Lice za praćenje usklađenosti sa Zakonom o tržištu kapitala:

1. otkriva i otklanja eventualni rizik u poslovanju koji može da dovede do neizvršavanja obaveza Investicionog društva utvrđenih Zakonom o tržištu kapitala.
2. Podnosi izvještaj Odboru direktora o usklađenosti i o usklađivanju sa Zakonom
3. otkriva i otklanja potencijalni sukob interesa u Društvu

Ostali sektori Društva:

1. Sprovode Pravilnik o identifikovanju, mjerenju, procjeni i upravljanju rizicima
2. Informišu rukovodioce o potencijalnim rizicima

Svi zaposleni u Društvu, Direktor i Odbor direktora su dužni da budu savjesni i odgovorni prilikom obavljanja svojih poslovnih zadataka i uzimaju u obzir i na vrijeme upozore na sve potencijalne rizike koji mogu nastati i sa kojim bi se Društvo suočilo prilikom obavljanja poslovne djelatnosti, pridržavajući se odredbi ovog Pravilnika.

Društvo redovno obezbjeđuje:

* 1. analizu podnošljivosti određenog rizika,
  2. da se svaki učesnik pridržava odredbi Pravilnika o identifikovanju, mjerenju, procjeni i upravljanju rizicima,
  3. odgovarajuću edukaciju zaposlenih,
  4. nezavisnost interne revizije od drugih sektora,
  5. nezavisnost eksterne revizije od Uprave i Društva,
  6. da eksternu reviziju sprovodi renomirana revizorska kuća s dugogodišnjem iskustvom i dozvolama sa kojom Društvo zaključi Ugovor
  7. nezavisnost lica za praćenje i izvještavanje o rizicima.

**ODREĐIVANJE SKLONOSTI PREUZIMANJA RIZIKA**

**Član 3.**

Sklonost preuzimanja rizika je nivo rizika koji Društvo smatra prihvatljivim da preuzme u ostvarenju poslovne strategije i ciljeva u postojećem poslovnom okruženju.

Sklonost preuzimanja rizika obuhvata određivanje namjere za preuzimanje rizika kao i određivanje tolerancije prema riziku u smislu određivanja nivoa rizika koje Društvo smatra prihvatljivim.

Utvrđivanje sklonosti preuzimanja rizika proizlazi iz prirode poslovanja Društva, ključnih poslovnih procesa/aktivnosti, prevladavajućih i projektovanih ekonomskih i tržišnih uslova, njihovog uticaja na ključne procese/aktivnosti Društva, dostupnostii informatičke podrške i automatizacije ključnih poslovnih procesa i sl.

U skladu sa strategijom upravljanja rizicima, a uvažavajući poslovnu strategiju i poslovne ciljeve, Društvo utvrđuje umjerenu (prosječnu) sklonost preuzimanju rizika. Umjerena (prosječna) sklonost preuzimanju rizika odražava se u cilju Društva da ukupni sopstveni kapital Društva iznosi najmanje 16% ili više od ukupne imovine Društva, ne uključujući vanbilansne pozicije.

**IDENTIFIKACIJA MOGUĆIH RIZIKA**

**Član 4.**

Identifikaciju rizika Društvo sprovodi na osnovu internih i eksternih izvora informacija.

Interne informacije se prikupljaju iz izvora kao što su: interni informacioni sistem, finansijsko knjigovodstvo, planovi, ostali interni dokumenti Društva.

Kod pribavljanja eksternih informacija Društvo koristi eksterne izvore informacija kao što su: sistem Montenegroberze odnosno drugih organizatora tržišta, sistem Centralnog klirinškog društva, registri Komisije za tržište kapitala, Centralnog registra privrednih subjekata, agencije za rejting, poslovni izvještaji, javne objave, mediji, zakonska regulativa i ostali eksterni izvori.

Društvo i zaposleni Društva su obavezni da identifikaciju rizika posmatraju kao stalan proces.

Metode identifikacije rizika sa kojima se Društvo služi su sledeće:

1. analiza okruženja na osnovu informacija iz medija, propisa itd.,
2. analiza konkurencije,
3. analiza finansijskog tržišta,
4. analiza sopstvenih finansijskih i drugih pokazatelja,
5. Procjena finansijskog i poslovnog položaja Društva, a koje obuhvata:

- procjenu bilansa stanja Društva,

- procjenu budućih operativnih i drugih prihoda i troškova društva,

1. Analiza poslovnih procesa i kritičnih tačaka u poslovnim procesima,
2. Lista kritičnih operativnih tačaka u poslovnim procesima,
3. Analiza sektora upravljanja rizicima pri plasmanu novog proizvoda/usluge/instrumenta/tržišta
4. Analiza istorijskih informacija i iskustava,
5. Redovni kolegijumi Uprave Društva,
6. Izvještaji kontrolnih funkcija,
7. Ostale interne evidencije i izvještaji.

**VRSTE RIZIKA I NJIHOVO MJERENJE**

**Član 5.**

Uprava Društva je uvjerena da u potpunosti nije moguće unaprijed i precizno predvidjeti sve moguće rizike, već je cilj ovog Pravilnika da stvori smjernice za prepoznavanje rizika i njihovo formalizovanje putem Pravilnika. Društvo je u svom poslovanju izloženo naročito sledećim rizicima:

1. kreditni rizik;
2. rizik likvidnosti;
3. operativni rizici;
4. rizici izloženosti prema jednom licu ili grupi povezanih lica,
5. ostali rizici.

Procjenu rizika ulaganja u pojedine finansijske instrumente i procjenu poslovnog odnosa sa svojim klijentima, Društvo vrši raznim metodama i analizama među kojima su najznačajnije:

* komparativna analiza (sa sličnim kompanijama i sa najboljom kompanijom iz grane),
* analiza likvidnosti,
* analiza profitabilnosti (stopa marže bruto profita, stopa marže prinosa, stopa prinosa na ukupna poslovna sredstva, stopa prinosa na sopstvena sredstva, stopa poslovne dobiti i dr.),
* analiza operativne efikasnosti (koeficijent obrta kupaca, koeficijent obrta zaliha, koeficijent obrta dobavljača, koeficijent obrta neto obrtnih sredstava, koeficijent obrta fiksnih sredstava, koeficijent obrta ukupnih poslovnih sredstava i dr.),
* analiza potencijala rasta (stopa rasta ukupnih prihoda, stopa rasta prihoda od prodaje, stopa rasta neto dobitka, stopa rasta poslovnog dobitka, i dr.)
* analiza finansijske strukture (odnos pozajmljenih prema ukupnim i sopstvenim izvorima, odnos dugoročnog duga i sopstvenih izvora, odnos dugoročnog duga prema ukupnoj kapitalizaciji, koeficijent pokrića fiksnih rashoda na ime kamate i dr.),
* druge opšte poznate i prihvaćene metode za procjenu boniteta.

Velika izloženost riziku Investicionog društva prema klijentu ili grupi povezanih klijenata je izloženost likvidnog kapitala investicionog društva u iznosu od 10% ili više. Izloženost riziku Investicionog društva prema klijentu ili grupi povezanih klijenata ne smije preći 25% likvidnog kapitala investicionog društva. Ukoliko izloženost riziku Investicionog društva, prelazi prethodno pomenuta ograničenja Investiciono društvo će o riziku bez odlaganja da obavijesti Komisiju za tržište kapitala.

# TRŽIŠNI RIZICI, NJIHOVO MJERENJE I UPRAVLJANJE RIZICIMA

Tržišni rizici su: rizik promjene cijene finansijskih proizvoda kojima se trguje za sopsteni račun. Društvo nije izlozeno toj vrsti rizika.

# KREDITNI RIZIK, NJEGOVO MJERENJE I UPRAVLJANJE RIZIKOM

Kreditni rizik je rizik gubitka koji nastaje zbog neispunjavanja novčane obaveze nekog lica prema Društvu.

Kreditni rizik se ogleda u tome da Društvo nije u stanju da naplati neko svoje potrazivanje. Uglavnom ovaj rizik se javlja prilikom deponovanja sredstava kod banaka.

Prilikom procjene kreditnog rizika pojedinih banaka i finansijskih insitucija Društvo će se služiti ocjenama rejting agencija ukoliko je to primjenljivo za konkretnu ocjenu kreditnog rizika. Ukoliko nije primjenljivo, Društvo će se koristiti sopstvenim tehnikama procjene boniteta kako finansijskih insitucija, banaka tako i klijenata, a to su prije svega interno razvijene tehnike fundamentalne analize.

Društvo na osnovu analize boniteta svojih klijenata i urednosti plaćanja obaveza, ocjenjuje da li je opravdan nastavak saradnje sa klijentima koji ne izmiruju svoje obaveze na vrijeme.

Direktor odnosno Odbor direktora može odlučiti da saradnju prekine i aktivira mjere obezbjeđenja potraživanja.

# RIZIK LIKVIDNOSTI, NJEGOVO MJERENJE I UPRAVLJANJE RIZIKOM

Rizik likvidnosti je rizik mogućnosti nastanka negativnih efekata na finansijski rezultat i kapital Društva usled nesposobnosti Društva da ispunjava dospjele obaveze.

Društvo na dnevnom nivou mjeri likvidnost upoređujući stanje svojih likvidnih sredstava i tekućih obaveza.

Društvo upravlja tekućim i budućim novčanim prilivima i odlivima kroz redovno izvještavanje lica o stanju likvidnih sredstava a koji na isto mogu uticati prilikom obavljanja svojih poslovnih zadataka.

Osnovni uzroci nastanka rizika likvidnosti su:

- Neusklađenost dospijeća potraživanja i obaveza s novčanim tokovima

- Nedovoljne rezerve likvidnosti

- Izuzetne situacije na tržištu koje mogu uzrokovati povećane potrebe za likvidnošću

- Situacije smanjene likvidnosti tržišta u kojima postoji rizik nemogućnosti utrživosti pozicija u hartijama od vrijednosti, ili je njihova prodaja moguća sa velikom ostvarenim gubitkom.

Uprava u skladu sa strategijom upravljanja rizicima donosi godišnji plan sa pregledom očekivanih prihoda i rashoda po mjesecima, odnosno pripadajućim prilivima i odlivima, te na mjesečnom nivou kontroliše tekuće novčane prilive i odlive u svim valutama koje zatim uspoređuje s projekcijama iz plana za tu godinu. Očekivanim prilivima novčanih sredstava smatraju se prilivi po osnove provizija za pružene investicione usluge, prihodi od kamata i drugi prilivi za koje se očekuje da će biti ostvareni u određenom periodu. Očekivanim odlivima novčanih sredstava smatraju se odlivi u vezi sa pružanjem investicionih usluga, obaveze prema dobavljačima, zaposlenim i drugi odlivi za koje se očekuje da će biti ostvareni u određenom periodu.

Investiciono društvo dužno je da na dnevnoj osnovi obračunava iznos likvidnog kapitala u novcu, rizike, izloženost i kvalifikovano učešće.

# OPERATIVNI RIZIK, NJEGOVO MJERENJE I UPRAVLJANJE RIZIKOM

Operativni rizik je rizik gubitka zbog grešaka, prekida ili šteta koje mogu da nastanu uslijed neadekvatnih internih procedura, postupanja lica, sistema ili spoljnih događaja, uključujući i rizik izmjene pravnog okvira. Na sledećem pregledu je data matrica događaja koji su izvor operativnog rizika po vrstama uzroka:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Uzrok | | Kategorija Događaja |
| A | Ljudski faktor | Neovlašćene aktivnosti  Krađe i prevare zaposlenih  Unutrašnji sistem bezbjednosti  Odnosi prema zaposlenima  Različitost i diskriminacija  Neodgovarajuća poslovna ili tržišna praksa  Neadekvatna politika zapošljavanja |
| B | Procesi | Bezbjednost radnog okruženja  Prikladnost, transparentnost i povjerljivost  Greške u proizvodima i uslugama  Selekcija, sponzorstvo i izloženost prema klijentu  Savjetodavne aktivnosti  Nezgode i opšta sigurnost  Upravljanje procesima, obuhvatanje i izvršenje transakcija  Nadzor i izvještavanje  Prijem klijenata i adekvatnost dokumentacije  Vođenje računa klijenta |
| C | Sistemi | Neadekvatnost, neefikasnost, loše funkcionisanje ili pad IT sistema  Neadeakvatna IT sigurnost |
| D | Eksterni faktor | Krađe i prevare (od strane trećih lica)  Spoljašnji sistem bezbjednosti  Druge namjerne aktivnosti  Prirodne nepogode  Katastrofe prouzrokovane ljudskim faktorom  Politički i zakonski rizik  (Javne usluge/informacije) neraspoloživost provajdera  Poslovni partneri  Prodavci i dobavljači  Nestanak struje, i slično |

Društvo nastoji da povećanjem mjera bezbjednosti kao i izborom adekvatnog poslovnog prostora obezbijedi fizičku zaštitu prostorija, opreme i dokumentacije i smanji neovlašćene aktivnosti na najmanju moguću mjeru. Uspostavljanjem sistema internih procedura kao i sistema interne kontrole Društvo obezbjeđuje poštovanje internih odluka i procedura na svim nivoima upravljanja. Pravilnim izborom zaposlenih koji imaju odgovarajuće kvalifikacije, znanje i iskustvo sa ovlašćenim investicionim menadžerima, Društvo obezbjeđuje kvalitetno obavljanje usluga koje pruža, pritom vodeći računa o odnosima među zaposlenima, različitosti i smanjenju diskriminacije.

Izborom, konstantnim poboljšanjem i razvojem novih mogućnosti informacionog sistema Društvo obezbjeđuje adekvatnu informacionu podršku s obzirom na obim i složenost usluga koje Društvo obavlja. Osim toga, Društvo obezbjeđuje efikasnu kontrolu i zaštitu IT sistema, a naročito zaštitu hardvera i softvera od neovlašćenog pristupa podacima, obezbjeđuje adekvatnu obuku zaposlenih u vezi sa korišćenjem tog sistema, obezbjeđuje da svako lice koje ima pristup sistemu mora da ima korisničko ime i šifru, kao i dostupnost samo funkcijama koje su neophodne za vršenje posla tog lica, kao i druge aktivnosti neophodne za pouzdanost i provjeru tačnosti unetih podataka.

Društvo primjenjuje i redovno ažurira računovodstvene procedure u skladu sa međunarodnim standardima finansijskog izvještavanja i lokalnim propisima i zakonima kojim se uređuje računovodstvo, a koje omogućavaju blagovremeno dostavljanje finansijskih izvještaja kao vjeran prikaz finansijske situacije društva.

Rizik izmjene pravnog okvira predstavlja za Društvo veliki dio rizika, budući da stalno dolazi do promjena zakonskih propisa u procesu usklađivanja sa zakonodavstvom EU. Promjene zakonskih propisa se mogu posebno odraziti na Društvo u smislu interne organizacije, sistema trgovanja, finansijskih zahtjeva, zahtjeva prema minimalnom broju zaposlenih i vrste usluga i sl.

Uzimajući u obzir sve moguće vrste operativnog rizika i uspostavljene sisteme za njihovo minimiziranje i izbjegavanje, relevantnost operativnog rizika za Društvo je niska.

Društvo usvaja plan za slučaj nepredviđenih okolnosti i plan kontinuiteta poslovanja kojima se osigurava kontinuitet poslovanja i ograničava gubitak u slučajevima značajnijeg narušavanja ili prekida poslovanja.

Kao instrument zaštite od operativnog rizika Društvo može koristiti, shodno sopstvenoj procjeni i dostupnost, i različite proizvode osiguravajućih društava.

# RIZIK IZLOŽENOSTI, NJEGOVO MJERENJE I UPRAVLJANJE

Izloženost Društva prema jednom licu je ukupan iznos potraživanja koja se odnose na to lice ili grupu povezanih lica (krediti, ulaganja u dužničke hartije od vrijednosti, vlasnički ulozi i učešća, izdate garancije i avali i slično).

Grupa povezanih lica, u smislu prethodnog stava, su dva ili više pravnih ili fizičkih lica koja, ako se suprotno ne dokaže, predstavljaju jedan rizik za Društvo i:

1. jedno od tih lica ima posrednu ili neposrednu kontrolu nad drugim licem;
2. međusobno su povezana na način da postoji velika vjerovatnoća da uslijed promjene poslovnog i finansijskog stanja jednog lica može doći do promjene poslovnog i finansijskog stanja drugog lica, a između njih postoji mogućnost prenosa gubitka, dobiti ili kreditne sposobnosti;
3. međusobno su povezana kao članovi porodice.

Rizik prekoračenja dozvoljenih izloženosti je rizik gubitka zbog prekoračenja izloženosti prema jednom licu ili grupi povezanih lica na osnovu pozicija iz knjige trgovanja.

Ž

# OSTALI RIZICI

**Rizik pojave konkurencije**

Rizik pojave konkurencije je rizik da će doći do umanjenja profitabilnosti ili pojave gubitka u poslovanju Društva uslijed pojave potencijalnih novih konkurenata, pojave supstituta usluga kao i promjene potreba klijenata sa kojima Društvo posluje.

Društvo u svom radu nastoji da kvalitetom svoje ponude kao i ponudom prilagođenom potrebama klijenata smanji uticaj rizika pojave konkurencije na najmanju moguću mjeru.

**Finansijska kriza i smanjenje tražnje za uslugama**

Finansijska kriza je situacija u kojoj vrijednost finansijskih institucija ili imovine opada rapidno.

Često je povezana sa panikom u kojoj investitori rasprodaju imovinu ili podižu novac sa štednih računa uz očekivanje da će vrijednost tih sredstava da padne ako ostanu u okviru finansijskih institucija.

Finansijska kriza može da dođe i kao rezultat precjenjenosti imovine i može biti pogoršana kao rezultat ponašanja pojedinih investitora. Rapidan niz rasprodaje može dalje dovesti do nižih cijena imovine ili više povlačenja štednje. Ako ostane nekontrolisana, kriza može izazvati pad ekonomske aktivnosti zemlje u recesiju ili depresiju. S obzirom da najčešće dolazi kao eksterni faktor, Društvo nije u mogućnosti da utiče na pojavu ovog rizika ali će svojim aktivnostima nastojati da se na adekvatan način prilagodi i smanji negativne posljedice uticaja finansijskih kriza na svoje poslovanje.

**ADEKVATNOST KAPITALA**

**Član 6.**

Društvo, osim ispunjavanja organizacionih zahtjeva u svrhu dosljedne primjene strategije i politika upravljanja rizicima, utvrđuje i dosledno primjenjuje administrativne i računovodstvene postupke za efikasan sistem unutrašnje kontrole, i to:

1. za izračunavanje i provjeravanje kapitalnih zahtjeva za te rizike;
2. za utvrđivanje i praćenje velikih izloženosti, promjena u velikim izloženostima i za provjeravanje usklađenosti velikih izloženosti sa politikama Društva u odnosu na tu vrstu izloženosti.

**Član 7.**

Društvo obavlja svoje poslove tako da je trajno sposobno da ispunjava svoje novčane obaveze (načelo solventnosti) i da u svakom trenutku pravovremeno ispunjava dospele novčane obaveze (načelo likvidnosti).

**Član 8.**

Društvo održava kapital društva da uvijek odgovara iznosu kapitala koji je potreban za pokriće njegovih obaveza i mogućih gubitaka zbog rizika kojima je Društvo izloženo u svom poslovanju i kako se ne bi nanijela šteta klijentima ili učesnicima u transakcijama sa Društvom. Kapital Društva mora biti veći ili jednak zbiru kapitalnih zahtjeva za tržišne rizike, kreditni rizik i operativni rizik.

**Član 9.**

Društvo izračunava iznos kapitala, rizike i izloženost na način koji je propisan aktom Komisije. Društvo primjenjuje sve procedure koje Komisija za tržište kapitala propisuje za identifikaciju, mjerenja i procjene, kao i upravljanje tim rizicima.

**SISTEM INTERNE KONTROLE**

**Član 10.**

Interni sistem kontrole se sastoji od:

1. organizacione strukture koja omogućava upravljanje rizicima i koja je definisana u aktima Društva:
   * razdvajanje pojedinih funkcija unutar Društva u smislu da pojedini zaposleni ne mogu obavljati sve faze jednog poslovnog procesa,
   * permanentno osiguranje elektronskih podataka putem back up-a,
   * zaštita pristupa podacima na najvišoj mogućoj mjeri,
   * permanentna kontrola sigurnosti i funkcionalnosti podataka,
   * definicija radnih mjesta i kompetencija i
   * organizacija računovodstva i plaćanja.
2. interne kontrole.

Društvo prati i ocjenjuje podobnost, sveobuhvatnost i efikasnost usvojenih strategija, politika i postupaka upravljanja rizicima, kao i primjerenost i efikasnost predviđenih mjera u svrhu otklanjanja mogućih nedostataka u strategijama, politikama i postupcima upravljanja rizicima, uključujući i propuste relevantnih lica.

Društvo gdje god je moguće sve rizike eliminiše i svodi na minimum (eliminacija kreditnog, deviznog rizika, itd). Uprava Društva i Interni kontrolor kontinuirano omogućavaju zaposlenima lakšu provjeru bitnih procesa u upravljanju rizicima.

Nezavisni revizor vrši eksternu reviziju finansijskih izvještaja Društva za svaku kalendarsku godinu i pored ostalog kontroliše i upravljanje pojedinih rizika od strane Društva u cilju zadržavanja sposobnosti Društva da nastavi sa svojim poslovanjem u neograničenom periodu u budućnosti.

**PRELAZNE I ZAVRŠNE ODREDBE**

**Član 11.**

Ovaj Pravilnik kao i njegove izmjene i dopune, stupa na snagu danom donošenja.