



**STRATEŠKI PLAN RAZVOJA  
DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE  
ZA PERIOD 2018 - 2022. GODINE**

Podgorica, februar 2018. godine

## SADRŽAJ:

UVODNA RIJEČ .....	3
REZIME .....	4
ANALIZA SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ZA PERIOD 2012 – 2017. GODINE .....	5
Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje zakonodavnog okvira Državne revizorske institucije“ .....	5
Realizacija Strateškog cilja „Uvođenje novih vrsta revizija, unapređenje kvaliteta revizija i obezbjeđenje kontrole kvaliteta revizija“ .....	6
Realizacija Strateškog cilja „Jačanje kapaciteta Institucije“ .....	6
Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje informacionog sistema Institucije“ .....	7
Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje komunikacionih politika“ .....	7
VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI .....	8
ANALIZA SADAŠNJEG STANJA I IZAZOVI.....	9
OSNOVNI STRATEŠKI CILJEVI ZA PERIOD 2018-2022.GODINE .....	10
STRATEŠKI CILJ 1 - JAČANJE INTEGRITETA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE NA DOMAĆEM I MEĐUNARODNOM PLANU .....	10
Podcilj br. 1 – Unaprijediti saradnju sa Skupštinom Crne Gore.....	10
Podcilj br. 2 – Unaprijediti saradnju sa Vladom Crne Gore i drugim državnim organima .....	10
Podcilj br. 3 – Jačati saradnju sa civilnim sektorom i medijima.....	11
Podcilj br.4 - Jačati saradnju sa vrhovnim revizorskim institucijama na regionalnom i međunarodnom nivou .....	11
STRATEŠKI CILJ 2 – JAČANJE UTICAJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE U UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA JAVNIM FINANSIJAMA.....	12
Podcilj br. 1 – Obezbediti kontinuirano praćenje fiskalnih podataka u Crnoj Gori .....	12
Podcilj br. 2 - Uvoditi nove vrste revizija u skladu sa Okvirom ISSAI standarda i EU praksom: revizija zaštite životne sredine i revizija EU sredstava .....	12
Podcilj br. 3 - Unaprijediti proces programiranja i planiranja revizija.....	12
Podcilj br. 4 - Unaprijediti proces sprovođenja revizija .....	13
Podcilj br.5 - Osigurati postojanje efikasnog sistema izvještavanja i praćenja realizacije preporuka DRI13	
Podcilj broj 6 - Unaprijediti sistem kontrole kvaliteta revizija .....	13
STRATEŠKI CILJ 3 - POVEĆANJE KAPACITETA I EFIKASNOSTI RADA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE	14
Podcilj br. 1 - Unaprijediti unutrašnju organizaciju Institucije.....	15
Podcilj br. 2 – Obezbediti odgovarajuće ljudske i materijalne resurse.....	15
Podcilj br. 3 – Intenzivirati obuke revizorskog kadra .....	15
Podcilj br. 4 – Poboljšanje informacionog sistema Institucije .....	15
MJERENJE REZULTATA SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2018 – 2022. GODINE .....	16
PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2018 – 2022. GODINE .....	18

## UVODNA RIJEČ

Revizija javnog sektora, koju sprovode vrhovne revizorske institucije (VRI), predstavlja značajan faktor u pokretanju promjena u životima građana. Nezavisna, efektivna i kredibilna VRI je ključna komponenta u demokratskom sistemu u kojem su odgovornost, transparentnost i integritet sastavni dio stabilne demokratije<sup>1</sup>.

Imajući u vidu da za Crnu Goru integracija u Evropsku uniju, predstavlja prioritet i da na tom putu mora obezbjediti punu primjenu međunarodnih standarda u svim oblastima, uključujući eksternu reviziju, Državna revizorska institucija Crne Gore ovim dokumentom preuzima obavezu da osigura dodatan doprinos u ispunjavanju zahtjeva iz pregovaračkog procesa.

Svrha ovog dokumenta je da kroz punu primjenu međunarodnih standarda stvorimo dodatnu vrijednost i rezultate, koji će doprinijeti jačanju fiskalne discipline i podsticanju efektivnosti javne potrošnje.

Državna revizorska institucija ima izuzetno važnu ulogu u sistemu upravljanja javnim finansijama. Ciljevi definisani ovim dokumentom, ističu ključne oblasti od posebnog interesa, prije svega, za Instituciju i Skupštinu, prema kojoj smo primarno odgovorni. Naime, objektivno i nezavisno izvještavanje o rezultatima revizije i implementaciji datih preporuka sa raspravom u Skupštini omogućiće dalji proces jačanja odgovornosti Vlade i državnih organa za upravljanje javnim sredstvima i reformu javnih finansija.

Svjesni činjenice, da se profesionalno okruženje mijenja i da trebamo ići u korak s promjenama, planiramo da svoje vještine i ekspertizu koristimo u punom obimu, stvarajući klimu koja podstiče zaposlene i maksimizuje njihov doprinos u profesionalnom radu državnih organa, a samim tim, prihvatajući izazove, ostajemo i dalje posvećeni razvoju novih vrsta revizija i primjeni unaprijeđenih alata i metoda vršenja revizije, kako bi na pravi način bili spremni odgovoriti na promjene i izazove koje stoje pred nama.

SENAT DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE

---

<sup>1</sup> ISSAI 12 „Vrijednosti i koristi VRI - stvaranje promjena u životima građana“

## REZIME

Strateški plan razvoja Državne revizorske institucije Crne Gore za period 2018-2022. godine (u daljem tekstu: DRI) predstavlja kapitalni dokument, kojim su definisani budući pravci razvoja Institucije s ciljem ostvarivanja misije i vizije DRI.

Svrha Strateškog plana razvoja DRI je da se dodatno unaprijede principi transparentnosti i odgovornosti u radu DRI koja bi svojim primjerom afirmisala princip dobrog upravljanja i prakse u radu državnih organa.

DRI je odgovorna za planiranje i sprovođenje poslova iz svoje nadležnosti, kao i za primjenu odgovarajućih metodologija i standarda s ciljem obezbjeđivanja da se njima promoviše odgovornost i transparentnost javnih aktivnosti, ispunjavanja njenih zakonskih obaveza na potpun i objektivan način.

Polazeći od toga, Senat DRI je, još u 2012. godini, prepoznao značaj donošenja strateškog dokumenta.

S obzirom da nijesu ostvareni svi predviđeni ciljevi iz Strateškog plana razvoja DRI za period 2012-2017. godine, Senat DRI je koncipirao nastavak ostvarivanja postavljenih ciljeva u razvoju DRI za naredni petogodišnji period i to:

- **Jačanje integriteta Državne revizorske institucije na domaćem i međunarodnom planu;**
- **Jačanje uticaja Državne revizorske institucije u unapređenju upravljanja javnim finansijama;**
- **Povećanje kapaciteta i efikasnosti rada Državne revizorske institucije.**

Sastavni dio Strateškog plana DRI za period 2018-2022. godine sadrži: analizu sprovođenja prethodnog Strateškog plana razvoja DRI; viziju, misiju i vrijednosti DRI; analizu sadašnjeg stanja i izazove; osnovne strateške ciljeve i praćenje sprovođenja Strateškog plana DRI kroz Akcioni plan i indikatore uspješnosti. Akcionim planom za sprovođenje Strateškog plana razvoja DRI za period 2018-2022. godine detaljno su predviđene mjere i zadaci, koje treba ostvariti za naredni petogodišnji period, kao i nosioci tih zadataka i odgovorna lica za njihovu realizaciju.

## **ANALIZA SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE ZA PERIOD 2012 – 2017. GODINE**

Strateški plan razvoja DRI za period 2012 – 2017. godine je izrađen na osnovu uporedne analize zaključaka i preporuka iz Izvještaja o sprovedenom samooocjenjivanju DRI i Izvještaja o eksternom kolegijalnom ocjenjivanju SIGMA-e<sup>2</sup>.

Tim Strateškim planom, Senat DRI se opredijelio za pet strateških ciljeva i to:

- Unapređenje zakonodavnog okvira Državne revizorske institucije;
- Uvođenje novih vrsta revizija, unapređenje kvaliteta revizija i obezbjeđenje kontrole kvaliteta revizija;
- Jačanje kapaciteta Institucije;
- Unapređenje informacionog sistema Institucije;
- Unapređenje komunikacionih politika.

Proces implementacije strateških ciljeva se sprovodio na osnovu Akcionog plana za sprovođenje Strateškog plana razvoja DRI za period 2012-2017. godine i inoviranog Akcionog plana za period 2014-2017. godine.

Nadzor nad implementacijom strateških ciljeva i aktivnosti iz Strateškog plana razvoja DRI za period 2012 -2017. godine je sprovodio Senat DRI.

### **Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje zakonodavnog okvira Državne revizorske institucije“**

Strateški cilj „Unapređenje zakonodavnog okvira Državne revizorske institucije“ odnosio se na unapređenje postojećeg ustavnog i zakonskog okvira i osiguranje primjene odredbi ovog okvira.

Kroz izmjene Ustava Crne Gore iz jula mjeseca 2013. godine, članovima Senata Državne revizorske institucije je obezbjeđen funkcionalni imunitet. U članu 144 Ustava Crne Gore je dodat novi stav kojim se utvrđuje da "predsjednik i članovi Senata DRI uživaju funkcionalni imunitet i ne mogu biti pozvani na odgovornost za mišljenje dato ili odluku donijetu u vršenju svoje funkcije, osim ako se radi o krivičnom djelu“.

U cilju postizanja usklađenosti Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji s međunarodnim standardima vrhovnih revizorskih institucija, posebno Lima i Meksičkom deklaracijom, Skupština Crne Gore je usvojila u julu 2014. godine izmjene i dopune Zakona o DRI.

Senat DRI je izmijenio i donio podzakonska akta, koje je uskladio sa zakonskim izmjenama i to: Poslovnik Državne revizorske institucije; Etički kodeks za državne revizore i ostale zaposlene u Državnoj revizorskoj instituciji; Uputstvo o metodologiji vršenja finansijske revizije i revizije pravilnosti; Uputstvo o metodologiji vršenja revizije uspjeha; Smjernice za kontrolu kvaliteta revizije; Pravilnik o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u DRI; Pravilnik o zvanjima u Državnoj revizorskoj instituciji; Pravilnik o programu i načinu polaganja ispita za sticanje zvanja državni revizor, Vodič za pristup informacijama DRI.

<sup>2</sup> Zajednička inicijativa Organizacije za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD) i Evropske unije (EU)

## **Realizacija Strateškog cilja „Uvođenje novih vrsta revizija, unapređenje kvaliteta revizija i obezbjeđenje kontrole kvaliteta revizija“**

Strateški cilj „Uvođenje novih vrsta revizija, unapređenje kvaliteta revizija i obezbjeđenje kontrole kvaliteta revizija“ odnosi se na uvođenje novih vrsta revizija, unapređenje kvaliteta revizija, obezbjeđenje kontrole kvaliteta revizija u skladu s ISSAI standardima, osiguranje postojanja efikasnog sistema za izvještavanje i praćenje primjene preporuka DRI.

DRI je nastavila usaglašavanje procedura rada s Međunarodnim standardima vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI) kroz donošenje uputstava za metodologiju vršenja finansijske revizije, revizije pravilnosti i revizije uspjeha, kao i Smjernica za kontrolu kvaliteta revizija s kontrolnim listama za sve tri vrste revizija.

DRI je donijela Smjernice za ocjenu primjene kriterijuma fiskalne odgovornosti i Smjernice za vršenje revizije konsolidovanih finansijskih izvještaja političkih subjekata, dok je u toku izrada Smjernica za vršenje revizije završnog računa budžeta Crne Gore.

Druge aktivnosti iz ovog strateškog cilja se planiraju realizovati kroz IPA II Projekat, za koji se očekuje da će početi sa implementacijom u drugoj polovini 2018. godine.

## **Realizacija Strateškog cilja „Jačanje kapaciteta Institucije“**

Strateški cilj „Jačanje kapaciteta Institucije“ odnosi se na unapređenje upravljanja Institucijom, jačanje unutrašnje organizacije i obezbjeđenje odgovarajućih ljudskih i materijalnih resursa i osiguranje njihovog efikasnog i efektivnog korišćenja.

Skupština Crne Gore je u julu 2013. godine imenovala predsjednika Senata i jednog člana, dok je u 2017. godini imenovala još dva člana Senata. Senat DRI sada broji pet članova.

DRI je u petogodišnjem periodu posvetila pažnju jačanju kapaciteta kroz dodatno zapošljavanje revizorskog kadra i stručno usavršavanje zaposlenih kroz organizovanje obuka u skladu s godišnjim planovima obuka, kao i kroz regionalnu i međunarodnu saradnju.

DRI je unaprijedila vještine i znanja revizorskog kadra za sprovođenje revizije uspjeha, u skladu sa međunarodnom prihvaćenim standardima i dobrom praksom Evropske unije. Pored povećanja broja izvršenih revizija uspjeha, DRI je bila uključena u sprovođenje dvije paralelne revizije uspjeha na temu „Efikasnost sistema javnih nabavki“ i „Energetska efikasnost institucija u javnom sektoru“.

Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u DRI su sistematizovana radna mjesta, kojim su razgraničene nadležnosti i odgovornosti svih zaposlenih u DRI. Ovim Pravilnikom formirana su odeljenja nadležna za razvoj horizontalnih zadataka unutar Institucije i to: Odeljenje za praćenje fiskalne odgovornosti, Odeljenje za međunarodnu saradnju i standarde, strateški razvoj i odnose sa Skupštinom, Vladom i javnošću; Odeljenje za standardizaciju i zakonodavstvo; Odeljenje za razvoj, primjenu i reviziju informacionih sistema i Odeljenje za pravna pitanja. DRI je formirala

jedinicu za unutrašnju reviziju u skladu s Zakonom o sistemu unutrašnjih finansijskih kontrola u javnom sektoru.

Sredstva neophodna za rješavanje prostornih uslova za rad DRI su planirana u nacrtu budžeta DRI.

Strategija za upravljanje ljudskim resursima i Program obuka će se izraditi u okviru IPA II Projekta, za koji se očekuje da će početi sa implementacijom u drugoj polovini 2018. godine.

#### **Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje informacionog sistema Institucije“**

Strateški cilj „Unapređenje informacionog sistema Institucije“ odnosi se na funkcionisanje informacionog sistema.

DRI je izradila novu internet stranicu, na kojoj se redovno objavljuju izvještaji o izvršenim revizijama i ažurira sadržaj. DRI nastavlja rad na uvođenju informacionog sistema za upravljanje dokumentima i procesom revizije.

Nabavka ključeva za naprednu verziju IDEA V10 softvera, kao i izrada uputstva i organizovanje obuka vezano za primjenu ove verzije IDEA softvera se planira realizovati u okviru IPA II Projekta, za koji se očekuje da će početi sa implementacijom u drugoj polovini 2018. godine.

#### **Realizacija Strateškog cilja „Unapređenje komunikacionih politika“**

Strateški cilj „Unapređenje komunikacionih politika“ odnosi se na unapređenje saradnje sa Skupštinom, Vladom i drugim državnim organima, civilnim sektorom i opštom javnošću.

Imajući u vidu činjenicu da je DRI punopravna članica INTOSAI<sup>3</sup> i EUROSAI<sup>4</sup> organizacije, DRI kontinuirano jača saradnju sa ovim organizacijama kroz učešće u stručnim radnim grupama. DRI je članica dvije radne grupe – EUROSAI Radna grupa za reviziju i etiku i EUROSAI Radna grupa za reviziju opština.

DRI je članica Mreže VRI zemalja kandidata i potencijalnih kandidata za članstvo u EU i učestvuje u realizaciji Plana rada Mreže na profesionalnim skupovima, radionicama, obukama kao i kroz učešće u paralelnim revizijama koje se sprovode unutar ove Mreže.

Saradnja sa civilnim sektorom je realizovana kroz učešće predstavnika DRI na skupovima u organizaciji civilnog sektora, kao i kroz redovno dostavljanje informacija na osnovu Zakona o slobodnom pristupu informacijama. U cilju transparentnog informisanja javnosti o svom radu, Institucija kontinuirano saraduje s predstavnicima sredstava javnog informisanja putem saopštenja i drugih oblika obavještenja.

Komunikaciona strategija će se izraditi u okviru IPA II Projekta, za koji se očekuje da će početi sa implementacijom u drugoj polovini 2018. godine.

---

<sup>3</sup> DRI je članica Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija od 2007. godine.

<sup>4</sup> DRI je članica Međunarodne organizacije koja okuplja vrhovne revizorske institucije Evrope od 2008. godine

## VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

### VIZIJA

*Državna revizorska institucija, kao nezavisan vrhovni organ državne revizije, vrši poslove iz svoje nadležnosti u skladu sa Ustavom Crne Gore, Zakonom o DRI i Okvirom međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI), čime značajno doprinosi unapređenju transparentnosti i odgovornosti u raspolaganju javnim sredstvima na zakonit, ekonomičan, efektivan i efikasan način.*

### MISIJA

*Državna revizorska institucija blagovremeno i pouzdano izvještava javnost, Skupštinu i Vladu o upravljanju i raspolaganju javnim sredstvima i državnom imovinom, uključujući sopstvene aktivnosti i korišćenje resursa.*

*Državna revizorska institucija, vršenjem svojih funkcija, značajno doprinosi osiguranju fiskalne odgovornosti i održivosti javnih finansija.*

### VRIJEDNOSTI

*NEZAVISNOST podrazumijeva ostvarivanje institucionalne, organizacione i funkcionalne nezavisnosti, kao i pune finansijske samostalnosti za ispunjenje nadležnosti Državne revizorske institucije.*

*OBJEKTIVNOST podrazumijeva nezavisnost Državne revizorske institucije od uticaja subjekata revizije i drugih eksternih interesnih grupa.*

*STRUČNOST podrazumijeva primjenu usvojenih standarda, iskustava i vještina iz oblasti revizije, te stalno i obavezno usavršavanje i osiguranje profesionalnog obavljanja dužnosti.*

*INTEGRITET podrazumijeva poštovanje principa etičnosti, odgovornosti i povjerenja u izvršavanju revizorskih zadataka.*



## ANALIZA SADAŠNJEG STANJA I IZAZOVI

Državna revizorska institucija je u 2004. godini uvedena u pravni i ekonomski sistem Crne Gore, kao dio osmišljene strategije reformisanja javnih finansija, s ciljem uspostavljanja i razvoja institucionalnog okvira za kvalitetnu eksternu reviziju javnog sektora, uz uvažavanje i dinamiku primjene najboljih međunarodnih standarda, a sve u cilju pravovremenog stvaranja osnove za primjenu najbolje prakse Evropske unije.

Državna revizorska institucija je ustavno pozicionirana kao samostalni i vrhovni organ državne revizije. Funkcionisanje i rad DRI je kroz zakonski okvir usklađeno s međunarodnim standardima vrhovnih revizorskih institucija. DRI je preuzela nove zakonske obaveze u vezi sa vršenjem ocjene primjene kriterijuma fiskalne odgovornosti i revizije godišnjih konsolidovanih finansijskih izvještaja političkih subjekata.

Analizirajući dosadašnji razvoj i rad DRI, nesporno je konstatovano da su postignuti značajni rezultati kako na institucionalnom planu, tako i na planu unaprijeđenja dobrog fiskalnog upravljanja i jačanja transparentnosti i kontrole trošenja javnih sredstava, što je rezultiralo da svojim profesionalnim i objektivnim pristupom, Institucija bude prepoznata u sistemu, u domaćoj javnosti i kod referentnih međunarodnih subjekata i organizacija.

Uvažavajući dosadašnje rezultate i činjenicu o novim nadležnostima DRI, Institucija prihvata izazov da dodatnim naporima unaprijedi komunikacionu politiku sa zajedničkim interesnim grupama, kvalitet revizija, razvoj novih vrsta revizija u skladu sa međunarodnim standardima, praćenje implementacije revizorskih preporuka, upravljanje ljudskim resursima i korišćenje moderne informacione tehnologije s ciljem povećanja efikasnosti rada DRI.

Polazeći od navedenog, DRI je prepoznala nove zahtjeve i prihvatila izazove u eksternom okruženju, i nastojeće da kroz realizaciju ovog plana unaprijedi rad i djelovanje Institucije na svim poljima i značajno doprinese jačanju fiskalne odgovornosti.

Cijenimo da je naša strategija segment u reformama javne uprave, koje su ranije započete i realizuje se na putu pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji. Stoga je ovaj dokument fokusiran na korišćenju unutrašnjih kapaciteta u punom obimu s ciljem prevazilaženja svih izazova koji mogu uticati na pravovremeno pristupanje Crne Gore Evropskoj uniji.

## OSNOVNI STRATEŠKI CILJEVI ZA PERIOD 2018-2022.GODINE

Na osnovu analize sprovođenja Strateškog plana razvoja DRI za period 2012 - 2017. godine, Državna revizorska institucija je prepoznala tri ključna razvojna cilja za period 2018 – 2022. godine.

### STRATEŠKI CILJ 1 - JAČANJE INTEGRITETA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE NA DOMAĆEM I MEĐUNARODNOM PLANU

Dalji razvoj saradnje sa Skupštinom, Vladom Crne Gore, kao i drugim državnim organima doprinijeće ostvarivanju djelotvorne kontrole javnih finansija i promovisanja odgovornosti, transparentnosti i dobrog rukovođenja u skladu sa opšte priznatim principima Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija.

Transparentnost rada Državne revizorske institucije i bolje razumjevanje uloge i zadataka DRI će se dodatno unaprijediti kroz izradu Komunikacione strategije, čiji je cilj razvijanje i jačanje komunikacije sa medijima i predstavnicima civilnog sektora i povećanje svijesti kod cjelokupne javnosti o značaju eksterne revizije u društvu.

Saradnja Državne revizorske institucije sa vrhovnim revizorskim institucijama na regionalnom i međunarodnom planu će omogućiti savremeni razvoj revizorske profesije kroz razmjenu dobrih praksi u primjeni ISSAI standarda.

#### Podcilj br. 1 – Unaprijediti saradnju sa Skupštinom Crne Gore

##### **Aktivnosti:**

- 1.1.1 Izraditi Protokol o saradnji sa Skupštinom Crne Gore u cilju ostvarivanja djelotvorne kontrole javnih finansija i promovisanja odgovornosti, transparentnosti i dobrog rukovođenja u skladu sa opšte priznatim principima Međunarodne organizacije vrhovnih revizorskih institucija;

#### Podcilj br. 2 – Unaprijediti saradnju sa Vladom Crne Gore i drugim državnim organima

##### **Aktivnosti:**

- 1.2.1. Izraditi Protokol o saradnji sa Vladom Crne Gore u dijelu praćenja realizacije preporuka iz izvršenih revizija;
- 1.2.2. Izraditi Protokol o saradnji sa Vrhovnim državnim tužilaštvom u dijelu postupanja Tužilaštva po izvještajima DRI.

### Podcilj br. 3 – Jačati saradnju sa civilnim sektorom i medijima

#### **Aktivnosti:**

- 1.3.1. Izraditi Komunikacionu strategiju, kojom će se uspostaviti instrumenti saradnje sa civilnim društvom i medijima;
- 1.3.2. Organizovati konferencije za štampu nakon objavljivanja Godišnjeg izvještaja DRI;
- 1.3.3. Organizovati konferencije za štampu nakon objavljivanja pojedinačnih izvještaja, po odluci Kolegijuma;
- 1.3.4. Redovno informisati medije o izvršenoj reviziji putem saopštenja za javnost;
- 1.3.5. Uspostaviti praksu prikupljanja elektronskim putem medijskih članaka o radu DRI i oblastima od interesa za rad i praksu praćenja medijske prisutnosti (press clipping).

### Podcilj br.4 - Jačati saradnju sa vrhovnim revizorskim institucijama na regionalnom i međunarodnom nivou

#### **Aktivnosti:**

- 1.4.1. Jačati saradnju sa INTOSAI i EUROSAI organizacijama uz učešće u stručnim radnim grupama;
- 1.4.2. Jačati saradnju sa Evropskim revizorskim sudom i drugim revizorskim institucijama na regionalnom i međunarodnom nivou u cilju razmjene dobrih praksi i vršenja paralelnih revizija;
- 1.4.3. Pratiti unapređenje međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI) i obezbjeđivati njihovu implementaciju na nacionalnom nivou.

## STRATEŠKI CILJ 2 – JAČANJE UTICAJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE U UNAPREĐENJU UPRAVLJANJA JAVNIM FINANSIJAMA

Cijeneći činjenicu da je DRI prihvatila novu obavezu na polju fiskalne odgovornosti, neophodno je ojačati uticaj DRI u upravljanju javnim finansijama, koji će se ostvariti kroz kontinuirano praćenje fiskalnih podataka i fiskalnih trendova u Crnoj Gori, a istovremeno kroz uspostavljanje i razvijanje baze statističkih podataka na nivou Institucije.

Unapređenjem procesa planiranja i sprovođenja revizija, kao i obezbjeđenjem većeg stepena realizacije preporuka datih u revizorskim izvještajima, Državna revizorska institucija u narednom petogodišnjem periodu planira da dalje jača svoj uticaj na povećanje transparentnosti i javne odgovornosti, kao i na dobro, zakonito i svrsishodno upravljanje i trošenje javnih resursa.

Uspostavljanje srednjoročnog planiranja revizija i prevođenje u godišnje planove, omogućiće postizanje utvrđenih ciljeva. Dalje unapređenje kvaliteta revizija namjerava se postići primjenom ISSAI standarda, odnosno donošenjem i ažuriranjem priručnika i smjernica u skladu sa zahtjevima standarda. Daljim razvojem sistema za kontrolu kvaliteta DRI će poboljšati kvalitet i pouzdanost izvještaja o reviziji.

### Podcilj br. 1 – Obezbjediti kontinuirano praćenje fiskalnih podataka u Crnoj Gori

#### **Aktivnosti:**

- 2.1.1. Uspostaviti fiskalnu statistiku po programskoj, organizacionoj, funkcionalnoj i ekonomskoj klasifikaciji;
- 2.1.2. Pratiti fiskalne trendove;
- 2.1.3. Analizirati odstupanja u fiskalnim trendovima.

### Podcilj br. 2 - Uvoditi nove vrste revizija u skladu sa Okvirom ISSAI standarda i EU praksom: revizija zaštite životne sredine i revizija EU sredstava

#### **Aktivnosti:**

- 2.2.1. Standardizovati procese i metodologije revizije za nove vrste revizija kroz izradu smjernica;
- 2.2.2. Upoznati revizore sa smjericama i procedurama i testirati ih kroz pilot revizije;

### Podcilj br. 3 - Unaprijediti proces programiranja i planiranja revizija

#### **Aktivnosti:**

- 2.3.1. Izraditi i dokumentovati sektorske analize rizika koje utvrđuju i kategorišu oblast rizika u oblasti javnog sektora;
- 2.3.2. Donijeti srednjoročni plan revizija;
- 2.3.3. Pripremati godišnji plan revizija na osnovu srednjoročnog plana revizija;

2.3.4. Vršiti analizu rizika na nivou sektora prije predlaganja revizija prilikom donošenja Godišnjeg plana revizija.

#### **Podcilj br. 4 - Unaprijediti proces sprovođenja revizija**

##### **Aktivnosti:**

2.4.1. Standardizovati procese revizije i metodologiju po vrstama revizija kroz izradu: priručnika, smjernica i kontrolnih lista obrazaca i testova;

2.4.2. Definirati način praćenja, ažuriranja i unapređenja donešenih priručnika i smjernica;

2.4.3. Standardizovati zapisnike revizora.

#### **Podcilj br. 5 - Osigurati postojanje efikasnog sistema izvještavanja i praćenja realizacije preporuka DRI**

##### **Aktivnosti:**

2.5.1. Standardizovati formu i procedure izvještavanja;

2.5.2. Standardizovati izvještaje finansijske revizije, izvještaje revizije pravilnosti i postići koherentnost terminologije u izvještajima;

2.5.3. Standardizovati ocjenu uticaja svih grešaka na finansijski izvještaj;

2.5.4. Standardizovati preporuke;

2.5.5. Razviti kriterijume za izražavanje mišljenja u skladu sa Okvirom ISSAI standarda;

2.5.6. Donijeti smjernice za praćenje realizacije preporuka.

#### **Podcilj broj 6 - Unaprijediti sistem kontrole kvaliteta revizija**

##### **Aktivnosti:**

2.6.1. Sprovoditi eksterni pregled revizije.

### STRATEŠKI CILJ 3 - POVEĆANJE KAPACITETA I EFIKASNOSTI RADA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE

Državna revizorska institucija će i u narednom periodu nastaviti politiku usklađivanja kapaciteta sa promjenama u okruženju, realnim mogućnostima i finansijskim potencijalom, kako bi u potpunosti i na kvalitetan način odgovorila svim zakonskim obavezama.

Ostvareni rezultati u razvoju revizorske funkcije, istovremeno ne prate rezultate kod savjetodavne funkcije. Naime, Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta u Državnoj revizorskoj instituciji Crne Gore, horizontalne funkcije Institucije, sistematizovane su po sektorima, kroz formiranje odeljenja za praćenje fiskalne odgovornosti, za standardizaciju i zakonodavstvo, za međunarodnu saradnju i standarde, strateški razvoj i odnose sa Skupštinom, Vladom i javnošću, za razvoj, primjenu i reviziju informacionih sistema i za pravna pitanja. S toga je neophodno, kritički razmotriti dosadašnji način organizacije i funkcionisanja savjetodavne funkcije Institucije i kadrovske kapacitete.

Savremena teorija i praksa upravljanja ljudskim resursima poklanja veliku pažnju konceptu permanentnog unapređivanja stručnog znanja zaposlenih, zbog čega je neophodna dugoročna politika edukacije i permanentno unapređenje znanja kadrova u Instituciji. Politikom Institucije edukacija mora biti jedan od najbitnijih uslova za napredovanje u službi, čime bi dodatno dobila i motivacioni karakter.

Strategija upravljanja ljudskim resursima, kao akt usaglašenosti broja i strukture potrebnih kadrova sa razvojem Institucije, posebno njene revizorske i savjetodavne funkcije, novim vrstama revizija, uz preciziranje termina revizorskog dana, stvorice se jasne pretpostavke za planiranje revizorskog ciklusa - vremenskog okvira u kome se revidiraju svi ili najveći broj subjekata iz nadležnosti pojedinog sektora.

Jedan od prioriteta u narednom petogodišnjem periodu biće podizanje nivoa svijesti o značaju integriteta i etike zaposlenih. Predlaganjem mjera za otklanjanje mogućih rizika i praćenjem primjene definisanih mjera obezbjediće se povećanje otpornosti Institucije na moguće kršenje principa etike i integriteta.

Dalje dograđivanje podzakonskih akata imaju za cilj uspostavljanje odgovarajućih procedura rada, posebno u dijelu informisanja zaposlenih unutar Institucije, a samim tim obezbjeđenje kontrole kvaliteta rada Institucije.

Neophodno je ubrzati proces pripreme dokumentacije i donošenja odluka o rješavanju pitanja ograničenog kancelarijskog i prostora za edukaciju.

Potrebno je donijeti IT strategiju Državne revizorske institucije, kojom će biti definisani koraci razvoja informacionog sistema, s ciljem da se mogućnosti moderne informacione tehnologije iskoriste u povećanju efikasnosti rada i ostvarivanju i razvoju poslovnih ciljeva DRI. Jedan od prioriteta je izrada modela za vođenje statistike o radu DRI.

## Podcilj br. 1 - Unaprijediti unutrašnju organizaciju Institucije

### **Aktivnosti:**

- 3.1.1 Unaprijediti horizontalno ustrojstvo Državne revizorske institucije i dalji razvoj unutar sektora;
- 3.1.2 Razmotriti potrebu da Senat formira kombinovane timove državnih revizora za obavljanje složenih revizija.

## Podcilj br. 2 – Obezbjediti odgovarajuće ljudske i materijalne resurse

### **Aktivnosti:**

- 3.2.1. Donijeti Strategiju upravljanja ljudskim resursima;
- 3.2.2. Razviti procedure rada i procedure za kontrolu kvaliteta rada Institucije;
- 3.2.3. Uvesti sistem planiranja revizija prema revizorskim danima i finansijskim resursima;
- 3.2.4. Donijeti kriterijume za angažovanje eksternih stručnjaka;
- 3.2.5. Riješiti pitanje ograničenog kancelarijskog prostora.

## Podcilj br. 3 – Intenzivirati obuke revizorskog kadra

### **Aktivnosti:**

- 3.3.1. Donijeti srednjoročni plan obuka i realizovati ga kroz godišnje planove, koji se donose uz Godišnji plan revizije;
- 3.3.2. Sprovoditi obuke državnih revizora u primjeni konkretnih metoda tehnika revizije s akcentom na nove vrste revizija;
- 3.3.3. Uspostaviti praksu razmjene dobrih iskustava među sektorima kroz redovno održavanje sastanaka načelnika sektora;
- 3.3.4. Podizati nivo svijesti među zaposlenima o značaju integriteta;
- 3.3.5. Organizovati tim bilding jednom godišnje.

## Podcilj br. 4 – Poboljšanje informacionog sistema Institucije

### **Aktivnosti:**

- 3.4.1. Donijeti IT Strategiju;
- 3.4.2. Primjeniti softver za upravljanje dokumentima (eDMS – Document Management System) i integrisati ga sa softverom za upravljanje revizorskim procesom (AMS – Audit Management System);
- 3.4.3. Razviti sistem interne komunikacije (Intranet);
- 3.4.4. Obezbjediti redizajn i održavanje internet stranice Državne revizorske institucije;
- 3.4.5. Uspostaviti bazičnu statistiku na nivou DRI.

## MJERENJE REZULTATA SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2018 – 2022. GODINE

Ostvarivanje postavljenih strateških ciljeva, podciljeva i aktivnosti iz Strateškog plana razvoja Državne revizorske institucije Crne Gore za period 2018 – 2022. godine pratiće se kroz Akcioni plan, koji će sadržati prioritete, vremenski okvir, odgovorni tim za realizaciju i obavezu redovnog izvještavanja kroz analizu sljedećih indikatora uspješnosti:

Strateški cilj 1	Indikator uspješnosti
<b>Jačanje integriteta Državne revizorske institucije na domaćem i međunarodnom planu</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Donijet Protokol o saradnji sa Skupštinom, Vladom Crne Gore i Vrhovnim državnim tužilaštvom;</li> <li>✓ Izrađena Komunikaciona strategija;</li> <li>✓ Održana konferencija za štampu nakon objavljivanja Godišnjeg izvještaja DRI;</li> <li>✓ Broj konferencija za štampu nakon objavljivanja pojedinačnih izvještaja;</li> <li>✓ Broj saopštenja za javnost;</li> <li>✓ Statistika o medijskoj prisutnosti DRI i broj objavljenih medijskih članaka;</li> <li>✓ Ostvareno učešće DRI u INTOSAI i EUROSAI radnim grupama;</li> <li>✓ Broj realizovanih obuka unutar INTOSAI i EUROSAI;</li> <li>✓ Razmjena dobrih praksi sa VRI na regionalnom i međunarodnom nivou;</li> <li>✓ Razmjena informacija u vezi sa razvojem međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI);</li> <li>✓ Broj prevedenih međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI)</li> </ul>
Strateški cilj 2	Indikator uspješnosti
<b>Jačanje uticaja Državne revizorske institucije u unapređenju upravljanja javnim finansijama</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Uspostavljena fiskalna statistika po programskoj, organizacionoj, funkcionalnoj i ekonomskoj klasifikaciji;</li> <li>✓ Sprovedeno praćenje i analiza fiskalnih trendova;</li> <li>✓ Izrađene smjernice za nove vrste revizije;</li> <li>✓ Broj održanih obuka o smjernicama za državne revizore;</li> <li>✓ Broj sprovedenih pilot revizija;</li> <li>✓ Izrađene sektorske analize rizika po oblastima javnog sektora;</li> <li>✓ Donijet srednjoročni plan revizija;</li> <li>✓ Izrađeni priručnici, smjernice i obrasci po vrstama revizija;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ažurirani priručnici u odnosu na praksu rada DRI i razvoj ISSAI standarda;</li> <li>✓ Izrađeno uputstvo za pisanje izvještaja o reviziji radi postizanja koherentnosti terminologije;</li> <li>✓ Uspostavljen registar preporuka;</li> <li>✓ Donijete smjernice za praćenje realizacije preporuka;</li> <li>✓ Broj sprovedenih eksternih pregleda revizije.</li> </ul>
--	---

**Strateški cilj 3**

**Indikator uspješnosti**

<p><b>Povećanje kapaciteta i efikasnosti rada Državne revizorske institucije</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Unaprijeđene horizontalne funkcije unutar Institucije;</li> <li>✓ Donijeta Strategija upravljanja ljudskim resursima;</li> <li>✓ Razvijene procedure za kontrolu kvaliteta rada Institucije;</li> <li>✓ Uveden sistem planiranja revizija prema revizorskim danima i finansijskim resursima;</li> <li>✓ Donijeti kriterijumi za angažovanje eksternih stručnjaka;</li> <li>✓ Obezbeđen kancelarijski prostor;</li> <li>✓ Donijet srednjoročni plan obuka;</li> <li>✓ Broj održanih obuka za državne revizore;</li> <li>✓ Broj održanih sastanaka načelnika sektora;</li> <li>✓ Broj održanih obuka o značaju integriteta;</li> <li>✓ Broj organizovanih tim bilding obuka na godišnjem nivou;</li> <li>✓ Donijeta IT strategija;</li> <li>✓ Primjenjen softver eDMS i AMS;</li> <li>✓ Uveden sistem interne komunikacije;</li> <li>✓ Statistika ažuriranja i održavanja internet stranice DRI;</li> <li>✓ Uspostavljena bazična statistika na nivou DRI.</li> </ul>
--	--

## **PRAĆENJE SPROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA RAZVOJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2018 – 2022. GODINE**

Praćenje sprovođenja Strateškog plana razvoja Državne revizorske institucije Crne Gore za period 2018 – 2022. godine omogućit će Instituciji stalan uvid u stepen realizacije definisanih ciljeva i aktivnosti.

Po usvajanju Strateškog plana razvoja DRI, Senat će istovremeno donijeti i odluku o sastavu tima, koji će biti zadužen za praćenje sprovođenja Strateškog plana.

Državna revizorska institucija će redovno, najmanje jednom godišnje pratiti i analizirati realizaciju strateških ciljeva i aktivnosti u skladu sa vremenskim rokovima za implementaciju definisanim u Akcionom planu za sprovođenje Strateškog plana razvoja za period 2018-2022. godine.

Rezultati analize realizacije Strateškog plana razvoja DRI će ukazati na potrebu izmjene Akcionog plana za petogodišnji period kroz donošenje godišnjih akcionih planova.

Nadzor nad sprovođenjem Strateškog plana razvoja Državne revizorske institucije vršit će Senat Državne revizorske institucije.