KOMUNIKACIONA STRATEGIJA

2020-2024

DRŽAVNA REVIZORSKA INSTITUCIJA CRNE GORE

KOMUNIKACIONA STRATEGIJA DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2020 – 2024. GODINE

Ova publikacija je sačinjena uz finansijsku podršku Evropske unije. Njen sadržaj predstavlja isključivu odgovornost Državne revizorske institucije Crne Gore i ne mora nužno da odražava stavove Evropske unije.

IPA 2014 Projekat „Razvoj i jačanje kapaciteta Državne revizorske institucije i Revizorskog tijela“, Identifikacioni br.: EuropeAid/138388/IH/SER/ME
Ugovor br: CFCU/MNE/063

Kofinansiran od strane
Evropske unije i Vlade Crne Gore.

Državna revizorska institucija
Crne Gore

Projekat realizovao
konzorcijum na čelu sa
GFA Consulting Group GmbH

Podgorica, jun 2020. godine.

KOMUNIKACIONA STRATEGIJA

DRŽAVNE REVIZORSKE INSTITUCIJE CRNE GORE ZA PERIOD 2020-2024


DRŽAVNA REVIZORSKA INSTITUCIJA CRNE GORE
1901

Sadržaj

Poglavlje I
Svrha Komunikacione strategije i ključni komunikacioni principi 8

Poglavlje II
Komunikacija sa Skupštinom 16

Poglavlje III
Komunikacija sa Vladom i drugim državnim organima 21

Poglavlje IV
Komunikacija sa informisanim društvom 25

Poglavlje V
Implementacija Komunikacione strategije 30



Predgovor

Zadovoljstvo nam je što vam možemo predstaviti Komunikacionu strategiju Državne revizorske institucije za period 2020-2024. godine (u daljem tekstu: Komunikaciona strategija), koja je izrađena u skladu sa Strateškim planom razvoja Državne revizorske institucije Crne Gore za period 2018 – 2022. godine.

Komunikaciona strategija služi Državnoj revizorskoj instituciji kao glavno sredstvo za ostvarivanje Strateškog cilja br. 1 „Jačanje integriteta DRI na nacionalnom i međunarodnom planu“.

Javnost rada vrhovnih revizorskih institucija, u svim modernim demokratskim društvima predstavlja jedno od osnovnih načela transparentnosti i odgovornosti. Od svog osnivanja, Državna revizorska institucija je izgradila i očuvala svoju profesionalnu reputaciju i integritet kako bi postala prepoznatljiva u javnosti kao nezavisan i profesionalan organ eksterne revizije u državi.

Prema ISSAI standardu 12 „Vrijednosti i koristi VRI – pokretanje promjena u životima građana“, revizija vladinih institucija i organa državne uprave ima pozitivan uticaj na povjerenje u društvu jer fokusira pažnju čuvara javnog novca da pazi na način na koji se troše javna sredstva. Javnim objavljivanjem rezultata revizije, DRI promoviše efikasnost, odgovornost, efektivnost i transparentnost javne uprave, jer omogućava građanima da imaju pravo da traže odgovornost Vlade.

Kroz Komunikacionu strategiju, želimo unaprijediti saradnju sa Skupštinom, Vladom i drugim državnim organima kako bi povećali svoj uticaj kroz sprovođenje efektivne kontrole javnih finansija. Naš cilj jeste da na efektivan i efikasan način obavljamo svoju ulogu promovišući odgovornost, transparentnost i dobro upravljanje u javnom sektoru.

Kako bi podigli svijest javnosti o značaju eksterne revizije, želimo dalje razvijati i jačati komunikaciju sa medijima i civilnim sektorom kako bi povećali transparentnost i bolje razumijevanje svog rada i uloge u javnosti.

Predsjednik Senata DRI
dr Milan Dabović

POGLAVLJE I

Svrha Komunikacione strategije i ključni komunikacioni principi



Transparetnost



Dostupnost informacija



Inovativnost



Proaktivnost

1.1 Svrha Komunikacione strategije

Strateški plan razvoja Državne revizorske institucije za period 2018-2022. godine posvećuje posebnu pažnju izgradnji čvrstih odnosa sa ključnim zainteresovanim stranama u cilju povećanja uticaja revizija i promovisanja dobrog upravljanja javnim sredstvima, odgovornosti i integriteta u javnom sektoru. Za Državnu revizorsku instituciju, Komunikaciona strategija predstavlja ključan dokument za ostvarivanje ovog cilja.

Komunikacionom strategijom kroz unaprijeđenu saradnju sa ključnim zainteresovanim stranama, DRI teži doprinijeti većoj otvorenosti i transparentnosti svog rada. Takva unaprijeđena saradnja treba da jača uticaj DRI na kvalitet upravljanja javnim finansijama kroz bolje razumijevanje izvještaja o reviziji i efikasno sprovođenje revizorskih preporuka. Treba imati na umu da unaprijeđena saradnja ne ugrožava nezavisnost DRI.

Komunikaciona strategija postavlja osnov za dalji razvoj postojećih komunikacionih politika i definisanje brojnih novih komunikacionih aktivnosti, koje će se sprovoditi u periodu od 2020 – 2024. godine. Ove aktivnosti će detaljno biti razrađene Akcionim planom, koji će se donijeti nakon usvajanja ove Strategije.

Komunikaciona strategija je usmjerena na komunikaciju i saradnju sa eksternim ključnim zainteresovanim stranama, dok će interna komunikacija biti obuhvaćena procedurama i pravilima, koje će razviti DRI.



1.2

Ključni komunikacioni principi

DRI je definisala svoju misiju, viziju i osnovne principe i vrijednosti u Strateškom planu razvoja.



Misija

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.



Vizija

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, stalno i obavezno usavršavanje i osiguranje profesionalnog obavljanja dužnosti.*

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

U skladu sa vrijednostima definisanim Strateškim planom razvoja, DRI se opredijelila za sljedeće ključne principe komunikacije:

Transparetnost

DRI dosljedno informiše javnost o rezultatima svog rada na blagovremen i jasan način poštujući međunarodno priznate principe transparentnosti i odgovornosti.

Dostupnost informacija

DRI pruža zainteresovanim stranama brz i jednostavan pristup informacijama o svom radu koristeći različite komunikacione kanale i alate.

Inovativnost

DRI podstiče uvođenje inovacija u načinu komunikacije i saradnje sa ključnim zainteresovanim stranama kako bi se povećala zainteresovanost javnosti o radu DRI i uticaj revizija.

Proaktivnost

DRI podstiče razvoj proaktivnog pristupa u komunikaciji kako bi na najbolji način odgovorila na potrebe i očekivanja različitih korisnika.

1.3 Ciljne grupe Komunikacione strategije DRI

Državna revizorska institucija ostvaruje i želi ostvariti komunikaciju i saradnju sa širokom krugom ciljnih grupa. Imajući u vidu veliki broj i raznolikost ciljnih grupa, ova Strategija će se fokusirati na ključne zainteresovane strane uz pomoć kojih DRI može ostvariti veći uticaj na polju sprovođenja i praćenja revizorskih preporuka. Komunikaciona strategija identifikuje ciljne grupe koje se mogu podijeliti na primarne i sekundarne ciljne grupe. Primarne ciljne grupe su Skupština i Vlada, dok sekundarnu ciljnu grupu čine različite zainteresovane strane pod nazivom „informisano društvo“.

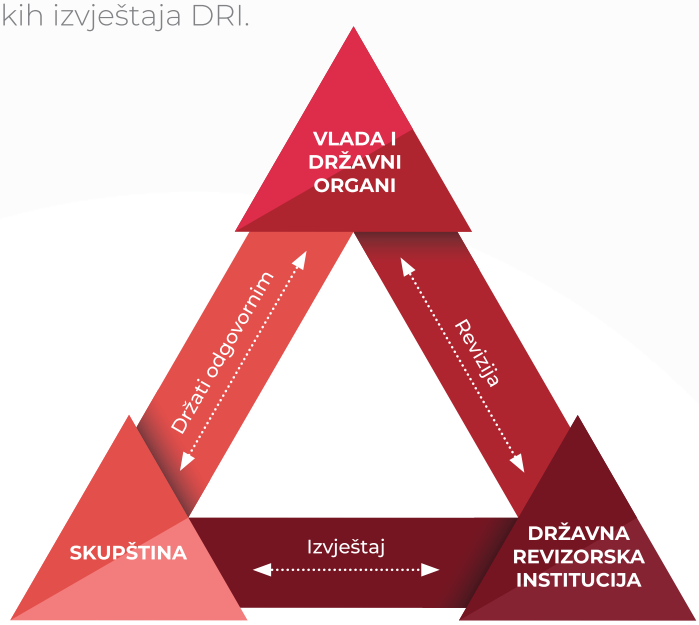


1.3.1

Primarne ciljne grupe

Državna revizorska institucija ima značajnu ulogu u sistemu upravljanja javnim finansijama sa zakonodavnom (Skupština Crne Gore) i izvršnom vlašću (Vlada Crne Gore).

Odnos Državne revizorske institucije sa Skupštinom i Vladom je prikazan tzv. trouglom odgovornosti (vidjeti Sliku br. 1). Važan dio ovog odnosa obuhvata aktivnosti praćenja i sprovođenja nalaza i preporuka iz revizorskih izvještaja DRI.



Slika 1 - Odnosi sa primarnim ciljnim grupama u trouglu odgovornosti

Kroz svoje revizorske izvještaje, Državna revizorska institucija pruža Skupštini pouzdan i objektivan uvid i ocjenu funkcionisanja javnog sektora i upravljanja javnim sredstvima koja su dodijeljena subjektima revizije. Na taj način, Državna revizorska institucija pruža podršku Skupštini u sprovođenju njene nadzorne funkcije, odnosno u većoj odgovornosti Vlade i organa javnog sektora za sprovođenje politika i upotrebu javnih sredstava. Prihvatanje preporuka iz revizorskih izvještaja DRI u formi zaključaka od strane Skupštine predstavlja dodatni naglasak na nalaze i preporuke DRI, čime se povećava uticaj revizije.

S druge strane, u praksi samo Vlada, preko svojih izvršnih organa i struktura, može donositi odluke za preduzimanje neophodnih aktivnosti na osnovu nalaza i preporuka iz izvještaja DRI radi ostvarivanja promjena u društvu i unapređenja sistema javnih finansija.

Stoga, od presudne važnosti je da Vlada dobro razumije preporuke DRI i prihvati nalaze na kojima se preporuke zasnivaju kako bi preduzela odgovarajuće mjere. To zahtijeva djelotvornu dvosmjernu komunikaciju između Vlade i DRI.

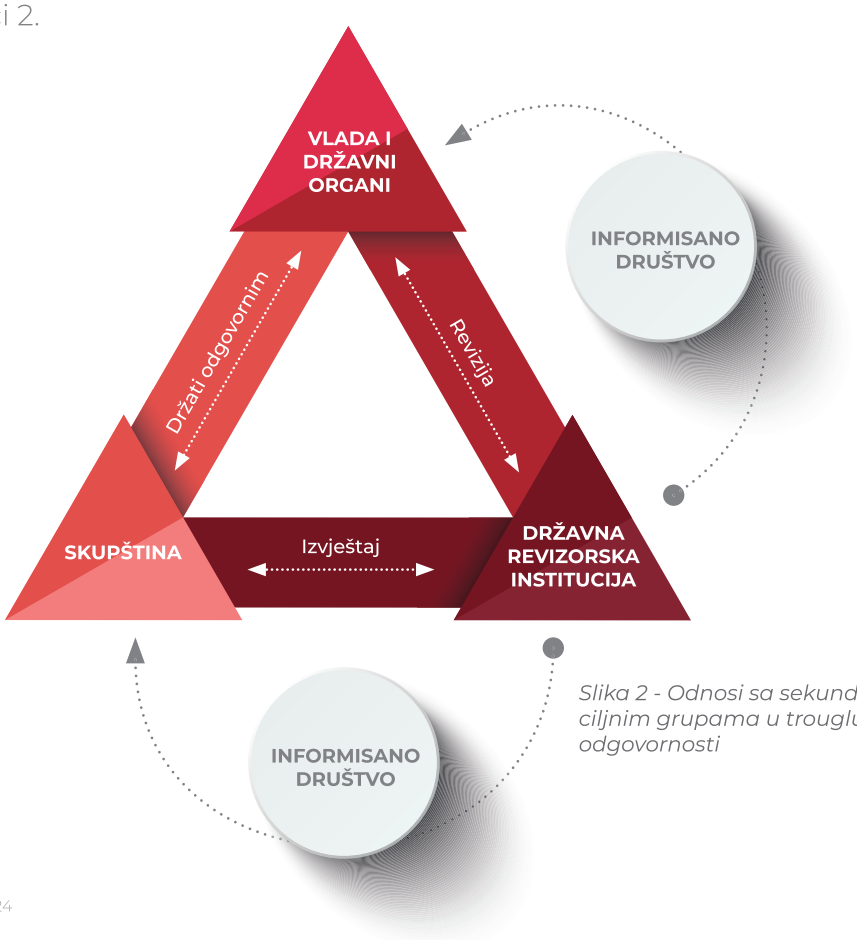
Ukoliko, DRI u postupku revizije utvrdi postojanje radnji koje ukazuju na elemente krivičnog djela, DRI će obavijestiti i dostaviti Vrhovnom državnom tužilaštvu nalaze u skladu sa Zakonom i potpisanim Sporazumom o saradnji. Vrhovno državno tužilaštvo je prepoznato kao posebna ciljna grupa Komunikacione strategije.



1.3.2 Sekundarne ciljne grupe

DRI može koristiti različite komunikacione kanale kroz odnose sa drugim ciljnim grupama uključujući medije, akademsku zajednicu, stručna udruženja (na primjer revizorska udruženja) i aktivno građanstvo u organizacijama civilnog društva (CSOs) i/ili nevladinim organizacijama (NVO), koji mogu svojim radom unaprijediti efikasnost Vlade i Skupštine Crne Gore.

Ove zainteresovane strane pod nazivom „informisano društvo“ spadaju u sekundarne ciljne grupe Komunikacione strategije kao što je prikazano na Slici 2.



Slika 2 - Odnosi sa sekundarnim ciljnim grupama u trouglu odgovornosti

1.4 Opšti strateški ciljevi Strategije

U cilju jačanja svog uticaja, DRI je definisala dva opšta cilja Komunikacione strategije koji se žele postići u periodu od 2020-2024. godine i to:

1.

Jačati povjerenje ključnih zainteresovanih strana u rad DRI kao izvora nezavisnih, tačnih i politički nepristrasnih informacija.

Jačanje povjerenja ključnih zainteresovanih strana predstavlja prvi neophodan preduslov za ostvarivanje uticaja. Državna revizorska institucija mora biti profesionalna, nepristrasna, objektivna i nezavisna u svom radu. U suprotnom, ukoliko ključne zainteresovane strane ne budu imale povjerenje u rad DRI, svaki napor DRI u saopštavanju rezultata i nalaza revizije će biti minimalan.

2.

Povećati vidljivost i širiti nivo informisanosti i razumijevanje ključnih zainteresovanih strana o revizorskim izvještajima.

Zainteresovanost ključnih strana za razumijevanje rada i rezultata revizije predstavlja drugi neophodan preduslov za ostvarivanje uticaja revizija. U cilju jačanja uticaja, DRI treba povećati vidljivost svog rada i informisanost ključnih zainteresovanih strana o svojim revizorskim nalazima i preporukama. DRI treba da izvještava ključne zainteresovane strane o svojim izvještajima, nalazima i preporukama na jasan i razumljiv način. Nakon upoznavanja ključnih zainteresovanih strana sa revizorskim izvještajima, nalazima i preporukama, iste trebaju uložiti napor i uticati da se preporuke sprovode.

Ova dva cilja će se realizovati kroz bolju komunikaciju i saradnju sa tri ključne grupe zainteresovanih strana. Svrha, opšti cilj i specifični ciljevi Komunikacione strategije su šematski prikazani na narednoj slici:



Struktura Komunikacione strategije

1.5

Komunikaciona strategija će se fokusirati na ključne zainteresovane strane i to:



Skupština Crne Gore
(Poglavlje II);



Vlada Crne Gore
(Poglavlje III);



Informisano društvo Crne Gore
(Poglavlje IV);

Prilikom izrade Komunikacione strategije, izvršena je analiza postojećeg stanja za svaku ciljnu grupu s ciljem dobijanja nezavisne i objektivne ocjene stanja komunikacionih politika (snage i slabosti).

Analiza uključuje pregled relevantnih dokumenata koji se odnose na komunikaciju i nezavisnu ocjenu stanja komunikacije i saradnje DRI sa javnošću. U cilju prikupljanja podataka, održani su pojedinačni sastanci sa predstavnicima ključnih zainteresovanih strana kao i sa rukovodstvom i zaposlenima DRI Crne Gore.

Na osnovu ove analize i prakse drugih evropskih vrhovnih revizorskih institucija, definisani su specifični ciljevi i predložene konkretne aktivnosti za sve ključne zainteresovane strane za ostvarivanje opštih strateških ciljeva
.

Implementacija Komunikacione strategije zavisi od uloge i učešća svih zaposlenih u DRI, kao i od procjene neophodnih resursa. Opšti, specifični ciljevi i predložene aktivnosti će se realizovati u skladu sa akcionim planom. Način praćenja implementacije Komunikacione strategije sa pokazateljima učinka su obuhvaćeni ovim dokumentom.

POGLAVLJE II

Komunikacija sa Skupštinom

2.1 Specifični cilj

Uloga Državne revizorske institucije jeste da svojim radom doprinese unapređenju sistema upravljanja javnim finansijama kako bi se osiguralo odgovorno, zakonito, efikasno i efektivno korišćenje javnih sredstava. Kroz izvještaje o reviziji, Državna revizorska institucija daje preporuke Vladi i drugim državnim organima za unapređenje funkcionisanja javnog sektora, dok Skupština ima ulogu da prati i obezbjeđuje implementaciju preporuka iz revizorskih izvještaja. Međutim, kako DRI nema ovlašćenje da nametne Vladi sprovođenje preporuka, potrebno je da Skupština aktivno djeluje tako što će obavezati Vladu i druge državne organe u slučaju odsustva postupanja nadležnih organa po tim preporukama.

U svrhu realizacije opštih komunikacionih ciljeva, definisan je sljedeći specifični cilj za Skupštinu kao primarnu ciljnu grupu za komunikaciju:

"Jačati percepciju Skupštine Crne Gore o nezavisnosti, stručnosti i dodatoj vrijednosti DRI".

2.2 Snage i slabosti postojeće komunikacione politike sa Skupštinom

Pravni okvir za uspostavljanje saradnje sa Skupštinom je definisan Ustavom Crne Gore i Zakonom o Državnoj revizorskoj instituciji. U skladu sa zakonskim nadležnostima, DRI izvještava Skupštinu Crne Gore podnošenjem Godišnjeg izvještaja o radu i Izvještaja o reviziji Prijedloga zakona o završnom računu budžeta Crne Gore. Pored toga, DRI vrši pojedinačne finansijske revizije, revizije usklađenosti, revizije uspjeha, kao i druge vrste revizija (IT revizija, kontrolna revizija), koje se planiraju Godišnjim planom revizija DRI.

Iako Skupština, kao i ostale zainteresovane strane može uputiti DRI zahtjev za vršenje revizije na određenu temu, takva mogućnost je rijetko korišćena. Ovo može značiti da Skupština poštuje nezavisnu poziciju DRI prilikom godišnjeg planiranja revizija, ali može ukazivati i na nedostatak parlamentarnog angažovanja prema radu DRI.

Saradnja između Državne revizorske institucije i Skupštine Crne Gore se odvija preko matičnog Odbora za ekonomiju, finansije i budžet. Izvještaji o pojedinačnim revizijama sa iskazanim negativnim mišljenjem se, po pravilu dostavljaju subjektu revizije i Skupštini Crne Gore, odnosno nadležnom radnom tijelu Skupštine. Iako DRI dostavlja izvještaje o pojedinačnim revizijama i drugim nadležnim odborima, dosadašnja praksa je pokazala da se ne poklanja puna pažnja ovim izvještajima od strane skupštinskih odbora.

Skupštinski odbori mogu donijeti odluku da organizuju konsultativna ili kontrolna saslušanja kako bi raspravljali o izvještaju o reviziji uz učešće predstavnika DRI i subjekta revizije. Posljednjih godina takva saslušanja se nijesu često organizovala. Iako poslanici smatraju da revizorski izvještaji imaju tehnički formalni karakter što otežava njihovo razumijevanje, nije uspostavljena praksa prezentovanja izvještaja o reviziji skupštinskim odborima na sjednicama na kojima bi DRI mogla pojasniti svoje nalaze i preporuke.

Skupština sprovodi zakonom predviđenu proceduru razmatranja izvještaja o reviziji Prijedloga zakona o završnom računu budžeta Crne Gore i Godišnjeg izvještaja o radu DRI. Skupština je sve preporuke DRI koje proizilaze iz izvještaja o reviziji Prijedloga zakona o završnom računu budžeta Crne Gore usvojila u formi zaključaka, koji se objavljuje u Službenom listu Crne Gore. Shodno zaključcima Skupštine, Vlada je dužna izraditi Akcioni plan za sprovođenje preporuka. Ministarstvo finansija je dužno da kvartalno izvještava Vladu o realizaciji Akcionog plana i dostavlja DRI i Skupštini kvartalne izvještaje o sprovođenju preporuka. DRI takođe vrši provjeru realizacije ovih preporuka kroz reviziju završnog računa budžeta države za narednu godinu i Skupštinu izvještava o realizaciji tih preporuka. Skupština Crne Gore nije uspostavila procedure za razmatranje akcionih planova i kvartalnih izvještaja o sprovođenju preporuka DRI iz izvještaja o reviziji završnog računa budžeta države.

2.2

Posljednjih godina, Skupština u formi istih zaključaka podržava i sve preporuke DRI koje se odnose na pojedinačne revizije. Imajući u vidu činjenicu da Godišnji izvještaj DRI predstavlja dokument od oko 600 strana sa izvodima iz svih pojedinačnih izvještaja o reviziji koji su urađeni u periodu od jedne godine (od oktobra prethodne godine do oktobra tekuće godine), pažnja poslanika i rasprava u Skupštini je većim dijelom fokusirana na izvještaj o reviziji završnog računa budžeta Crne Gore. Dosadašnja praksa pokazuje da u Skupštini nijesu uspostavljene procedure za održavanje rasprava povodom pojedinačnih izvještaja o reviziji kako bi Skupština pružila podršku preporukama iz pojedinačnih izvještaja o reviziji.

U cilju dodatnog unapređenja saradnje, DRI i Skupština su potpisale Sporazum o saradnji u 2018. godini. Međusobne obaveze su prikazane u dolje datoj tabeli:

Skupština poziva predstavnike DRI na sjednice plenuma i radnih tijela Skupštine prilikom rasprave o Prijedlogu zakona o završnom računu budžeta Crne Gore.

Skupština razmatra izvještaje DRI o pojedinačnim revizijama sa posebnim naglaskom na izvještaje o reviziji sa iskazanim negativnim mišljenjem.

Skupština održava kontrolna saslušanja/konsultativne sastanke sa subjektima revizije u slučaju izraženog negativnog mišljenja ili većeg broja nerealizovanih ili djelimično realizovanih preporuka.

Skupština održava periodične sastanke sa predstavnicima Institucije radi razmatranja određenih pitanja od značaja za tekuću saradnju i kontrolu javnih finansija.

DRI uzima u obzir sugestije Skupštine i radnih tijela Skupštine prilikom donošenja Godišnjeg plana revizija.

DRI podnosi radnim tijelima Skupštine svoje izvještaje o pojedinačnim revizijama sa izrečenim uslovnim i negativnim mišljenjem.

DRI dostavlja Skupštinskom odboru za ekonomiju, finansije i budžet podatke i informacije o broju izvršenih revizija, datih preporuka, mišljenja, nalaze iz izvještaja o reviziji, nepravilnosti i predloge za sistemske promjene u oblasti javnih finansija.

DRI podnosi Skupštinskom odboru za ekonomiju, finansije i budžet informaciju o realizaciji preporuka iz izvještaja o pojedinačnim revizijama sastavljenu na osnovu redovnih provjera.

DRI učestvuje u raspravi prilikom održavanja kontrolnih saslušanja koja sprovode radna tijela Skupštine.

Skupština i DRI će odrediti svoje predstavnike koji će biti zaduženi za razmjenu informacija i koordinaciju aktivnosti.



2.3

Aktivnosti

Analiza postojećeg stanja saradnje i komunikacije sa Skupštinom Crne Gore ukazuje na postojanje niza slabosti: nepostojanje mehanizma za praćenje sprovođenja preporuka iz pojedinačnih izvještaja o reviziji; nedostatak pisanih procedura za postupanje Skupštine i razmatranje izvještaja DRI o reviziji i mali broj javnih saslušanja organizovanih od strane Skupštine.

U odnosu na navedene slabosti, naredne aktivnosti će se sprovesti u cilju realizacije ovog specifičnog cilja.

2.3 Aktivnosti

Realizovati obaveze iz Sporazuma o saradnji sa Skupštinom i pratiti poštovanje obaveza Skupštine. **2.3.1**

2.3.2 Dogovoriti sa Skupštinom procedure kojima će se definisati postupanje Skupštine prema pojedinačnim izvještajima DRI uključujući praksu prezentovanja izvještaja DRI na sjednicama odbora.

Upoznati Skupštinu sa kriterijumima koje DRI primjenjuje kada razmatra formalne zahtjeve Skupštine za određene teme revizije. Kriterijumi uključuju da (-) zahtjevi treba da odražavaju saglasnost Skupštine i (-) tema je u skladu sa ovlašćenjima i nadležnostima DRI (odnosno ne može ih revidirati treća strana). Prilikom utvrđivanja prioriteta za Godišnji plan revizija, DRI ima pravo da prihvati ili odbije skupštinske prijedloge kako bi očuvala svoju nezavisnu poziciju pri čemu će jasno obrazložiti razloge prihvatanja odnosno odbijanja prijedloga. **2.3.3**

2.3.4 Organizovati godišnji sastanak sa Skupštinom prije usvajanja Godišnjeg plana revizija kako bi DRI stekla uvid o očekivanjima i prioritetima Skupštine.

Obavještavati Skupštinu i nadležne skupštinske odbore o revizijama koje su u toku i okvirnom periodu za njihovo objavljivanje (kvartalno). **2.3.5**

2.3.6 Koristiti registar preporuka koji sadrži sve preporuke DRI i razmijeniti informacije sa Skupštinom o stepenu realizacije preporuka.

Razmotriti sadržaj i strukturu Godišnjeg izvještaja i, ukoliko je neophodno izmijeniti određene odredbe Poslovnika o radu DRI kako bi DRI ostvarila dodate vrijednosti tokom skupštinske rasprave povodom razmatranja Godišnjeg izvještaja. **2.3.7**

POGLAVLJE III

Komunikacija sa Vladom i drugim državnim organima

3.1 Specifični cilj

Kako je Vlada odgovorna za sprovođenje revizorskih preporuka, od presudnog je značaja da Vlada dobro razumije preporuke i prihvati nalaze na osnovu kojih se zasnivaju preporuke. To zahtijeva efikasnu dvosmjernu komunikaciju između DRI i Vlade.

U svrhu realizacije opštih komunikacionih ciljeva, definisan je sljedeći specifični cilj za Vladu kao primarnu ciljnu grupu za komunikaciju:

"Jačati percepciju Vlade Crne Gore o nezavisnosti, stručnosti i dodatoj vrijednosti DRI".

3.2 Snage i slabosti postojeće komunikacione politike sa Vladom i drugim državnim organima

Vlada i drugi državni organi imaju tri različite funkcije koje su relevantne za DRI. U odnosu na svaku od ove tri funkcije, DRI će imati različit pristup:

Ministarstvo finansija uspostavlja budžetske i administrativne politike i regulatorne okvire za javni sektor.

Komunikacija između DRI i Ministarstva finansija (MF) treba da bude posebno fokusirana na praćenje sistemskih slabosti. Takve sistemske slabosti predstavljaju nepravilnosti koje su uočene kod više državnih organa i tokom više godina. Rješavanje ovih sistemskih slabosti obično zahtijeva izmjenu ili dopunu zakonskih propisa i podzakonskih akata.

DRI ulaže napore u identifikovanju sistemskih slabosti u okviru obavezujuće revizije završnog računa budžeta Crne Gore. Međutim, još uvijek nije uspostavljena praksa održavanja sastanaka na visokom nivou, iniciranih od strane DRI, na kojima bi se predstavili stavovi i preporuke DRI vezano za kritična pitanja upravljanja javnim finansijama. Posljednjih godina DRI nije bila često konsultovana od strane Vlade tokom donošenja ili izmjene propisa iz oblasti javnih finansija.

Ministarstva i državni organi na centralnom i lokalnom nivou u cilju sprovođenja javnih funkcija koriste javna sredstva unutar okvira koje je definisalo Ministarstvo finansija.

Komunikacija između DRI i revidiranih državnih organa treba biti fokusirana na optimizaciju i unapređenje kvaliteta revizorskih preporuka i stvaranje dodate vrijednosti DRI u cilju ostvarivanja efikasnosti i efektivnosti poslovanja tih organa. Da bi se došlo do kvalitetnih preporuka, važno je da DRI promoviše svoju ulogu „partnera" i „savjetnika" koji pruža podršku subjektima revizije kroz davanje preporuka za unapređenje njihovog poslovanja. Ovo podrazumijeva primjenu specifičnih vještina sa kojima su rukovodioci DRI već dobro upoznati.

DRI ima takođe uspostavljene standardizovane revizorske procedure koje omogućavaju redovnu razmjenu mišljenja i jasan postupak izjašnjenja subjekata revizije. Ove procedure su sastavni dio metodologije revizije DRI i primjenjuju se u praksi. Bez obzira na dobro sprovođenje ovih procedura, dalja formalizacija postupka i uvođenje smjernica za revizorske timove će ojačati postojeću praksu. Odgovornost za sprovođenje revizija kod ministarstava, državnih organa i organa državne uprave je podijeljena na nivou pet sektora uz prisustvo manjeg obima međusektorske saradnje i kontrole kvaliteta (hladnog pregleda). Kao rezultat toga, stil pisanja izvještaja o reviziji DRI nije strogo ujednačen. Dalja harmonizacija bi imala dodatan efekat na profesionalizaciju rada DRI.

Vrhovno državno tužilaštvo je, u slučaju postojanja osnova sumnje da je izvršeno krivično djelo ovlašćeno da vodi istrage protiv službenog ili ovlašćenog lica kod subjekta revizije.

U slučaju da DRI ocijeni da postoje osnovi sumnje da je izvršeno krivično djelo kod subjekta revizije, DRI će obavijestiti nadležno državno tužilaštvo i dostaviti sve raspoložive podatke i dokaze, imajući u vidu da DRI nema ovlašćenja da vodi krivični postupak protiv subjekta u okviru svoje nadležnosti. DRI treba da prati aktivnosti koje Tužilaštvo preduzima po nalazima DRI i o tome izvještava javnost.

DRI je potpisala Sporazum o saradnji sa Vrhovnim državnim tužilaštvom u 2018. godini. Ovaj Sporazum definiše odgovornosti obje strane u međusobnoj saradnji. DRI se obavezala da će blagovremeno dostavljati raspoloživu revizorsku dokumentaciju i po potrebi pružati stručnu pomoć. Vrhovno državno tužilaštvo se obavezalo da će razmijeniti informacije sa DRI o napretku postupaka po osnovu izvještaja o reviziji.

Aktivnosti

3.3

U odnosu na navedene slabosti, naredne aktivnosti će se sprovesti u cilju realizacije ovog specifičnog cilja.

Komunikacija sa Ministarstvom finansija

3.3.1 Izvršiti godišnje ažuriranje sistemskih slabosti i njihovih uzroka angažovanjem svih rukovodioca sektora DRI. Sistemske slabosti se mogu navesti u Godišnjem izvještaju DRI.

Organizovati godišnji sastanak sa visokim predstavnicima Vlade u cilju razmjene mišljenja o sistemskim slabostima i načinima eliminisanja istih. **3.3.2**

3.3.3 Povećati broj revizija usklađenosti/revizija presjeka na određene teme (npr. javne nabavke, upravljanje službenim vozilima i sl.) koje će omogućiti identifikovanje najboljih praksi na nivou različitih ministarstava/državnih organa.

Bez obzira na ustavnu ulogu i nezavisnu poziciju, DRI će pružiti profesionalnu ekspertizu Vladi na osnovu svojih izvještaja o reviziji prilikom izmjena i usvajanja novih propisa iz oblasti javnih finansija. **3.3.4**



Komunikacija sa subjektima revizije

3.3.5

Izraditi smjernicu za komunikacione vještine u procesu revizije i održati obuku za revizorski kadar. Smjernica treba da sadrži primjere dobre prakse u vođenju uvodnog sastanka sa rukovodstvom subjekta revizije, komunikacije sa subjektom revizije oko nalaza i preporuka, kao i sastanka povodom izjašnjenja subjekta revizije na preliminarni izvještaj. Ovaj dokument bi mogao sadržati i izradu plana komunikacije povodom objavljivanja revizorskog izvještaja (vidjeti aktivnost 1 u poglavlju 4).

3.3.6

Pripremiti smjernice za pisanje izvještaja i formulisanje revizorskih preporuka koje treba da povećaju homogenost i pristupačnost izvještaja o reviziji. Izvještaji o reviziji treba da budu razumljivi za laičku javnost koja je zainteresovana za rad DRI. Nakon usvajanja Smjernica, potrebno je organizovati obuke za revizore.

Komunikacija sa Vrhovnim državnim tužilaštvom

3.3.7

Realizovati obaveze iz Sporazuma o saradnji sa Vrhovnim državnim tužilaštvom i pratiti poštovanje obaveza Vrhovnog državnog tužilaštva.

3.3.8

Obavještavati javnost u Godišnjem izvještaju DRI o rezultatima slučajeva predatih Tužilaštvu na osnovu informacija koje je dostavilo Tužilaštvo.

POGLAVLJE IV

Komunikacija sa informisanim društvom

4.1 Specifični cilj

Državna revizorska institucija treba imati važnu ulogu u promovisanju odgovornosti i transparentnosti upotrebe i upravljanja javnim finansijama. Kako bi povećala svoj uticaj u društvu, DRI treba uložiti dodatne napore u uključivanju građana u aktivnostima i radu DRI. Za potrebe Komunikacione strategije, termin "informisano društvo" obuhvata sljedeće ciljne grupe: mediji, NVO sektor, univerziteti, stručna udruženja i opšta javnost.

U svrhu realizacije opštih komunikacionih ciljeva, definisan je sljedeći specifični cilj za informisano društvo kao sekundarnu ciljnu grupu za komunikaciju:

"Jačati percepciju opšte javnosti o nezavisnosti, stručnosti i dodatoj vrijednosti DRI".

4.2 Snage i slabosti u postojećoj komunikaciji sa informisanim društvom

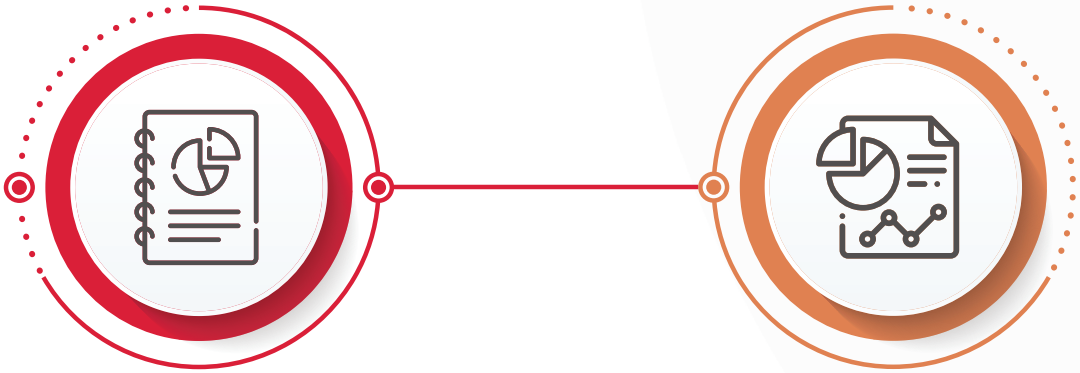
Princip 8 INTOSAI Načela 20 „Principi transparentnosti i odgovornosti“ služi kao okvir za ocjenu snaga i slabosti postojećih praksi unutar DRI. DRI blagovremeno i sveobuhvatno objavljuje informacije o svojim aktivnostima i revizorskim rezultatima putem medija, internet stranica i na druge načine.



DRI otvoreno komunicira sa medijima i drugim zainteresovanim stranama o svojim poslovima i revizorskim rezultatima, i vidljiva je javnosti.

DRI podstiče interesovanje javnosti i akademske zajednice za svoje najvažnije zaključke.

Kratak pregled izvještaja o reviziji i odluka suda dostupne su na jednom od zvaničnih jezika INTOSAI-a, pored zvaničnog jezika zemlje.



DRI pokreće i sprovodi revizije i blagovremeno objavljuje relevatne izvještaje.Transparentnost i odgovornost je veća ukoliko revizorski posao i dostavljene povezane informacije nijesu zastarjele.

Izvještaji DRI su dostupni i razumljivi široj javnosti na različite načine (npr. kratki sažeci, grafikoni, video prezentacije, saopštenja za medije).

U odnosu na princip 8, uočene su sljedeće snage i slabosti kod DRI:

DRI sistematski ne prati vidljivost Institucije u medijima. Štaviše, iako je DRI otvorena prema medijima, ona proaktivno ne teži povećanju svoje vidljivosti. Konačan izvještaj o izvršenoj reviziji se objavljuje tako što se izvještaj postavlja na zvaničnoj internet stranici. Sredstva informisanja se obavještavaju o izvršenim revizijama putem saopštenja za javnost na dan objavljivanja predmetnog izvještaja. Osim dvije konferencije za štampu koje se organizuju na godišnjem nivou (povodom Godišnjeg izvještaja i Zbirnog izvještaja o reviziji političkih subjekata), DRI ne sprovodi druge komunikacione aktivnosti povodom objavljivanja izvještaja koje bi osigurale razumijevanje glavne poruke iz izvještaja o reviziji. DRI ne koristi društvene mreže kao što su Facebook, Twitter i Instagram kako bi skrenula pažnju većoj ciljnoj grupi.

Izvještaji DRI su tehničkog karaktera sa velikom upotrebom stručne terminologije koja je teško razumljiva za opštu javnost. Iako svaki izvještaj o reviziji sadrži sažetak, on nije nužno „lak za čitanje", jer sažetak priprema revizorski tim, a ne uređuje ga lice odgovorno za komunikaciju. DRI je počela da koristi grafičke i vizuelne elemente, međutim to se još uvijek djelimično primjenjuje.

Izvještaji o reviziji se ne pišu u sličnom standardizovanom formatu. Naslovna strana i formati izvještaja se razlikuju što šteti profesionalnom imidžu DRI.

DRI posjeduje internet stranicu na crnogorskom i engleskom jeziku. Internet stranica sadrži veću količinu informacija, međutim funkcionalnost i dizajn internet stranice je uglavnom bazična. U pogledu funkcionalnosti, odjeljak sa izvještajima nije lako pronaći i ne sadrži funkciju pretraživanja. U pogledu dizajna, sadašnja verzija internet stranice je zastarjela, nije pogodna za mobilne uređaje, a šeme boja internet stranice su slične vladinim, tako da se ne ističe nezavisnost DRI.

DRI kontaktira i sarađuje sa mrežom nevladinih organizacija u slučaju kada NVO organizacije dostavljaju zahtjeve za slobodan pristup informacijama. Međutim, DRI ne pristupa aktivno civilnom sektoru kako bi razgovarali o pitanjima vezanim za dobro upravljanje. DRI ne zahtijeva prijedloge revizija od NVO sektora prilikom izrade Godišnjeg plana revizije.

DRI je potpisala sporazume o saradnji sa dva profesionalna udruženja za računovodstvo i reviziju. Na osnovu ovih sporazuma, DRI u saradnji sa ovim udruženjima organizuje obuke za revizorski kadar.

DRI nema uspostavljenu saradnju sa univerzitetima.

Odgovornost i uloge za odnose sa javnošću nijesu dobro razvijene u DRI. Odjeljenje za međunarodnu saradnju, reviziju EU fondova, standarde, strateški razvoj i odnose sa Skupštinom, Vladom i javnošću, koje organizaciono pripada sektoru I je odgovorno za poslove komunikacije i odnose sa javnošću. Odjeljenje ima tri sistematizovana radna mjesta, međutim dva radna mjesta su upražnjena što uključuje i mjesto savjetnika za odnose sa javnošću.

4.3 Aktivnosti

U odnosu na navedene slabosti, naredne aktivnosti će se sprovoditi u cilju ispunjavanja specifičnog cilja.

Preispitati sliku koju DRI želi ostvariti u javnosti i razmotriti upotrebu simbola (boje i logo) koje DRI koristi u javnoj komunikaciji. **4.3.1**

4.3.2 Izmijeniti dizajn i nadograditi funkcionalnost internet stanice DRI. Dizajn internet stranice treba da odražava moderni stil (kao rezultat aktivnosti 1). Funkcionalnost treba da vodi ka lakom pronalaženju izvještaja, transparentnosti rada DRI i aplikacijama za lakše korišćenje otvorenih podataka.

Uvrstiti kalendar na zvaničnoj internet stranici kojim se obavještavaju zainteresovane strane o revizijama u toku i njihovim okvirnim periodima za objavljivanje. Kalendar će se stalno ažurirati i sadržaće precizne informacije za naredni kvartal. **4.3.3**

4.3.4 Usvojiti komunikacioni plan za svaki izvještaj o reviziji prije nego se isti objavi. Plan za objavljivanje izvještaja će između ostalog sadržati glavnu poruku, saopštenje za medije, datum objavljivanja izvještaja, potrebu za organizovanjem konferencije za štampu, naziv Skupštinskog odbora kojem se dostavlja izvještaj, moguće dodatne aktivnosti (prezentacije) koje će služiti za bolju informisanost javnosti o izvještaju.

4.3.5 Razviti interne procedure DRI koje će primjenjivati svi sektori i koje će definisati odgovornosti i zadatke za komunikaciju u DRI. Pravila će definisati zajedničku odgovornost odeljenja za komunikaciju i načelnika u sektoru za izradu plana komunikacije i saopštenja za medije. Procedure treba da omoguće dovoljno vremena licu zaduženom za komunikaciju da pripremi svoj materijal.

Razviti politiku korišćenja društvenih mreža za DRI. **4.3.6**

4.3.7 Razmotriti mogućnost da se kao dio plana komunikacije za svaki izvještaj (vidjeti aktivnost 4.3.4) uvrsti video poruka kojom će se pojasniti glavni nalazi iz izvještaja i njegov značaj za širu javnost. Format video poruke treba da bude prilagođen društvenim mrežama (vidjeti aktivnost 4.3.5).

Organizovati jednodnevne sastanke između DRI i NVO sektora kako bi se na godišnoj osnovi razgovaralo o pitanjima od obostranog interesa. **4.3.8**

4.3.9 Promovisati ulogu i značaj DRI kroz organizovanje predavanja za studente na univerzitetima u Crnoj Gori.

Popuniti radno mjesto za odnose sa javnošću sa iskusnim licem za komunikaciju. **4.3.10**

POGLAVLJE V

Implementacija Komunikacione strategije

5.1 Praćenje sprovođenja Komunikacione strategije

5.1.1

Komunikaciona strategija će se realizovati kroz Akcioni plan koji će biti izrađen nakon usvajanja Strategije. Akcioni plan će sadržati konkretne mjere, rokove, potrebna sredstva i lica odgovorna za realizaciju aktivnosti obuhvaćenih ovom Strategijom.

5.1.2

Postizanje opštih ciljeva će se mjeriti na osnovu sljedećih ključnih pokazatelja učinka (KPIs):

- *Procenat zainteresovanih strana, odnosno predstavnika Skupštine, Vlade i „informisanog društva" koji DRI smatraju izvorom nezavisnih, tačnih i profesionalnih informacija.*
- *Procenat zainteresovanih strana, odnosno predstavnika Skupštine, Vlade i „informisanog društva" koji DRI smatraju aktivnim i vidljivim akterom u javnosti.*

Nakon usvajanja Strategije, DRI će razviti metodologiju za prikupljanje relevantnih informacija putem ankete i istraživanja kako bi izvršili mjerenje percepcije različitih ciljnih grupa.

Pored metodologije istraživanja, DRI će takođe prikupljati informacije o svojoj vidljivosti i medijskoj pokrivenosti sistematskim prikupljanjem medijskih članaka. Medijski članci će se kvartalno analizirati i o tome će se izvještavati rukovodstvo DRI.



5.2 Uloge i odgovornosti

Komunikaciona strategija je značajna za sve zaposlene u DRI. Svaki zaposleni u DRI ima ulogu u prenošenju ključnih poruka eksternim zainteresovanim stranama u skladu sa sljedećom podjelom odgovornosti.

5.2.1

Senat je odgovoran za sprovođenje eksterne komunikacije DRI. On ima ključnu ulogu u sprovođenju ove Komunikacione strategije kroz sljedeće odgovornosti:

- *Senat će biti primjer zaposlenima u DRI ponašajući se u skladu sa ključnim vrijednostima (nezavisnost, objektivnost,kompetentnost i integritet). Ponašanje Senata će presudno odrediti percepciju zainteresovanih strana u pogledu nezavisnosti i političke nepristasnosti.*
- *Senat treba da prenosi ključne poruke o sistemskim nedostacima u javnom sektoru onima koji su odgovorni;*
- *Senat treba da prezentuje ključne poruke iz pojedinačnih izvještaja o reviziji, donosi odluku o planu komunikacije i učestvuje u događajima vidljivosti koji su obuhvaćeni planom komunikacije;*
- *Senat treba da jača odnose sa Vladom i Skupštinom i povjerenje opšte javnosti u rad DRI i da to saopštava visokim donosiocima odluka u Skupštini i Vladi.*

5.2.2

Uloga Odeljenja za komunikaciju

Odjeljenje za međunarodnu saradnju, reviziju EU fondova, standarde, strateški razvoj i odnose sa Skupštinom, Vladom i javnošću koje organizaciono pripada u Sektoru 1 trenutno snosi operativnu odgovornost za obavljanje komunikacionih aktivnosti sa različitim zainteresovanim stranama.

Uloga Odjeljenja jeste da pruži podršku da ključne poruke DRI stignu do ključnih zainteresovanih strana tako što će obezbjediti efektivnu komunikaciju. Odjeljenje za komunikaciju ima ulogu u sprovođenju ove Komunikacione strategije kroz sljedeće odgovornosti:

- *Dijeli odgovornost sa načelnikom u sektoru za pripremu plana komunikacije za svaki revizorski izvještaj uključujući saopštenje za medije. To bi uključivalo pružanje savjeta o formi i stilu poruke, preporučenim komunikacionim kanalima i vremenu objavljivanja izvještaja;*
- *Kreira aktuelnosti i postavlja ih na internet stranici DRI;*
- *Upravlja društvenim mrežama u ime DRI;*
- *Osigurava konzistentnost brenda, stila i poruka;*
- *Pruža savjete o korišćenju grafika i drugih alata radi lakšeg razumijevanja izvještaja;*
- *Upravlja i koordinira odgovorima DRI na pitanja novinara, civilnog sektora i javnosti;*
- *Učestvuje u razvoju komunikacione politike: doprinosi razvoju komunikacionih strategija DRI; prati implementaciju Strategije i ocjenjuje efikasnost komunikacionih alata DRI.*



Uloga revizorskog kadra

5.2.3

Revizorski kadar ima ključnu ulogu u sprovođenju Komunikacione strategije kroz sljedeće odgovornosti:

- Posjeduje dobro razumijevanje o misiji, viziji, i vrijednostima DRI. To treba da se odražava na ponašanje revizora u komunikaciji sa eksternim zainteresovanim grupama.
- Izgrađuje čvrste radne odnose sa subjektima revizije koji se temelje na uzajamnom razumijevanju i poštovanju. Kada sarađuje sa subjektom revizije, revizori treba da odražavaju jasnu komunikaciju u svakoj fazi procesa revizije kako bi se povećao stepen prihvatanja revizorskih nalaza i preporuka.

Na osnovu odluke nadležnog Kolegijuma, načelnik u sektoru priprema komunikacioni plan koji utiče na vidljivost rada DRI i preporuke iz izvještaja o reviziji.

5.3 Potrebni resursi za sprovođenje Strategije

Većina aktivnosti predviđene Komunikacionom strategijom mogu se sprovesti u okviru postojećeg opisa zadataka kadra DRI i bez izdvajanja dodatnih sredstava.

Za sljedeće aktivnosti, potrebno je dodatno obezbijediti ljudske i finansijske resurse:

- *Izraditi redizajn internet stranice;*
- *Pružiti obuke revizorima u oblasti komunikacionih vještina i upotrebe komunikacionih alata;*
- *Zaposliti lice zaduženo za odnose sa javnošću;*
- *Izvršiti nabavku opreme ili angažovati spoljne saradnike za izradu video snimaka uz pomoć kojih će se prezentovati izvještaji o reviziji na društvenim mrežama.*

Detaljne informacije o potrebnim resursima za različite aktivnosti će biti sadržane i obrazložene u Akcionom planu.



KOMUNIKACIONA STRATEGIJA

2020-2024