Crna Gora
Državna revizorska institucija

Broj: 02-035/26-555/9
Podgorica, 27.03.2026. godine

Revizija pravilnosti

STRATEGIJA UPRAVLJANJA LJUDSKIM RESURSIMA U UPRAVI POLICIJE ZA PERIOD 2019-2024. GODINA

Konačni izvještaj

Podgorica, mart 2026. godine

SADRŽAJ

1	**OPŠTI DIO**		3
	1.1.	Pravni osnov	3
	1.2.	Predmet, obuhvat i vrsta revizije	3
	1.3.	Materijalnost	4
	1.4.	Rizik revizije	4
	1.5.	Kriterijumi revizije	5
	1.6.	Cilj revizije i revizijsko pitanje	5
	1.7.	Izvori i metodi prikupljanja informacija	6
	1.8.	Vrijeme vršenja revizije	6
2	**STRATEŠKI I NORMATIVNI OKVIR**		7
	2.1.	Starteški okvir	7
	2.2.	Normativni okvir	8
	2.3.	Strategija upravljanja ljudskim resursima	9
3	**NALAZI REVIZIJE**		11
	3.1.	Preduslovi za sprovođenje Strategije	11
	3.2.	Realizacija planiranih aktivnosti	16
	3.3.	Realizacija planiranih ciljeva	39
	3.4.	Praćenje, izvještavanje i evaluacija Strategije	46
4	**ZAKLJUČCI I PREPORUKE**		54

1. OPŠTI DIO

1.1. Pravni osnov za vršenje revizije

Pravni osnov za vršenje revizije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godina sadržan je u:

- Ustavu Crne Gore, član 144 („Sl. list CG“ br. 01/07, 38/13);
- Zakonu o Državnoj revizorskoj instituciji, član 4 („Sl. list RCG“ br. 28/04, 27/06, 78/06 i „Sl. list CG“ br. 17/07, 73/10, 40/11 i 31/14 i 070/17);
- Godišnjem planu revizije Državne revizorske institucije za 2025. godinu i
- Odluci o vršenju revizije br. 02-035/25-392/2 od 04.02.2025. godine koju je donio nadležni Kolegijum u sastavu: dr Branislav Radulović (rukovodilac Kolegijuma) i g. Siniša Čađenović (član Kolegijuma).

Revizija će se vršiti u skladu sa:

- Poslovnikom Državne revizorske institucije („Sl. list CG“ br. 3/15 i 94/24);
- Uputstvom o metodologiji vršenja finansijske revizije i revizije pravilnosti i
- Međunarodnim standardima za vrhovne revizorske institucije

U skladu sa čl. 144. Ustava Crne Gore[1], Državna revizorska institucija Crne Gore (DRI) vrši reviziju zakonitosti i uspješnosti upravljanja državnom imovinom i obavezama, budžetima i svim finansijskim poslovima čiji su izvori finansiranja javni ili nastaju korišćenjem državne imovine.

1.2. Predmet, obuhvat i vrsta revizije

Državna revizorska institucija (DRI) je izvršila **reviziju pravilnosti**- angažman direktnog izveštavanja. U angažmanu direktnog izvještavanja revizor je taj koji mjeri ili ocenjuje predmet u odnosu na kriterijume. Revizor bira predmet i kriterijume, uzimajući u obzir rizik i materijalnost.

Ishod mjerenja prema kriterijumima se prikazuje u revizorskom izveštaju u obliku nalaza, zaključaka, preporuka i mišljenja. Revizija takođe može pružiti nove informacije, analize ili uvide. Zaključak se može izraziti kao detaljniji odgovor na konkretna revizorska pitanja.

[1]"Sl. list CG", br. 38/13

Subjekt revizijie bio je **Ministarstvo unutrašnjih poslova. Predmet revizije** bile su mjere i radnje koje je Ministarstvo unutrašnjih poslova preduzimalo u cilju planiranja, sprovođenja, izvještavanja, monitoringa i evaluacije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godina.

U postupku vršenja revizije izvršen je pregled dokumentacije kojom raspolaže subjekat revizije za cjelokupan period trajanja Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, odnosno period od 2019. do 2024. godine, uključujući završni izvještaj i izvještaj o evaluaciji.

Fokus revizije nije bio na efektima strategije, već na implementaciji obaveza koje iz nje proizilaze.

1.3. Materijalnost

Značaj teme ljudskih resursa u Ministarstvu unutrašnjih poslova posmatran je u skladu sa razmjerama njenih učinaka. Sprovođenje i uspješnost sprovođenja Strategije, ima opredjeljujući uticaj na sve aktivnosti odnosno na fukcionisanje Ministarstva unutrašnjih poslova (Uprave policije), u kontekstu nadležnosti i svrhe.

Značaj se ogleda i u činjenici da bi poboljšanje u upravljanju ljudskim resursima imalo znatan učinak na uspješnost ostvarivanja strateških ciljeva Ministarstva, a samim tim i doprinijelo ostvarivanju dugoročnih ciljeva države Crne Gore, u kontekstu pristupanja Evropskoj uniji.

Upravljanje ljudskim resursima prepoznato je kao oblast u kojoj postoje višegodišnji problemi, kako kroz analize i izvještaje samog Ministarstva, tako i kroz izvještaje Državne revizorske institucije, izvještaje Evropske komisije, probleme prepoznate u javnosti, te da su Strategijom definisani ciljevi i aktivnosti koji bi trebalo da riješe dio navedenih problema. Materijalnost je razmatrana u svim fazama revizijskog procesa, od određivanja kriterijuma, ocjene dokaza i dokumentacije do upravljanje rizikom donošenja neprimjerenih ili nedovoljno djelotvornih nalaza ili izvještaja.

1.4. Rizik revizije

Upravljanje ljudskim resursima u Ministarstvu unutrašnjih poslova predstavlja složenu, i politički i društveno osjetljivu temu.

Ograničenje, ujedno i rizik revizije jeste nepostojanje evidencija a posljedično tome, potencijalni nedostatak dovoljne i adekvatne dokumentacije odnosno rizik dobijanja netačnih i nepotpunih zaključaka za utvrđivanje objektivnog činjeničnog stanja, u kontekstu dostupnosti podataka za ocjenu ispunjenosti indikatora rezultata i indikatora učinka. Takođe, pored nepostojanja evidencija, rizik je predstavljao i gubitak institucionalne memorije, imajući u vidu period trajanja Strategije, i shodno tome fluktuaciju zaposlenih, kao i promjene u političkom okruženju koje su dovele do promjena na rukovodećim mjestima u Ministarstvu, i do promjena prioriteta Ministarstva, u kontekstu sprovođenja aktivnosti na realizaciji Strategije.

1.5. Kriterijumi revizije

Kriterijumi revizije su uporedna mjerila koja se koriste za izradu revizorskih nalaza i donošenje zaključaka.

Kriterijumi su definisani u skladu sa revizijskim ciljevima, pitanjima i revizijskim pristupom. Kriterijumi su usmjereni ka problemima, odnosno polaze od sumnje da postoji odstupanje od onoga što je trebalo ili moglo biti, odnosno, u skladu su sa definisanim ciljem da nije dovoljno provjeriti problem tj. odstupanje od kriterijuma i njegove posljedice, već i utvrditi uzroke odstupanja.

Za određivanje kriterijuma korišćeni su sljedeći izvori:

- Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata;
- Smjernice za pripremu strateških dokumenata;
- Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata;
- Smjernice za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata;
- Priručnik za evaluaciju strateških dokumenata;
- Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godina;
- Akcioni planovi za realizaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024;
- Godišnji izvještaji o realizaciji Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. g.;
- Završni izvještaj o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u UP za period 2019-2023.g. sa evaluacijom.

Ishod mjerenja predmeta revizije prema kriterijumima prikazan je u revizorskom izveštaju u obliku nalaza, zaključaka, preporuka ili mišljenja.

1.6. Cilj revizije i revizorsko pitanje

Cilj revizije bio je pružanje informacije o tome da li je Ministarstvo unutrašnjih poslova postupalo u skladu sa Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. g. odnosno ocjena da li su aktivnosti planirane Strategijom, realizovane, zatim donošenje zaključaka o ispunjenosti postavljenih indikatora i utvrđivanje problema i uzroka eventualne nerealizacije aktivnosti. U svrhu ostvarivanja cilja revizije formulisano je Glavno revizorsko pitanje:

Da li je Ministarstvo unutrašnjih poslova sprovelo aktivnosti utvrđene Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godina ?

Da bi se dobio odgovor na glavno pitanje revizije, isto je razvijeno na potpitanja:

1. Da li su ostvareni preduslovi za uspješno sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godinu?
2. Da li je Ministarstvo unutrašnjih poslova preduzimalo aktivnosti u cilju realizacije postavljenih indikatora?
3. Da li su postavljeni indikatori realizovani i u kojoj mjeri su doprinijeli ostvarivanju postavljenih operativnih ciljeva ?
4. Da li je uspostavljen odgovarajući sistem praćenja, izvještavanja i evaluacije realizacije Strategije?

1.7. Izvori i metodi prikupljanja informacija

Primaran izvor informacija predstavljali su propisi koji definišu planiranje, izradu, praćenje i sprovođenje strateških dokumenata, dokumentacija kojom raspolaže subjekt revizije, akcioni planovi za realizaciju Strategije, godišnji izvještaji o realizaciji Strategije, završni izvještaj o realizaciji Strategije, izvještaj o evaluaciji, dokumentacija subjekta revizije o preduzetim i realizovanim aktivnostima, monitoring, zatim analize, dokumenti i preporuke Evropske komisije.

Obavljeni su intervjui sa odgovornim licima, koji su dali informacije od značaja za otkivanje problema u predmetnoj oblasti. Metode prikupljanja informacija koje su korišćene prilikom vršenja revizije su:

1. Pregled i analiza dokumentacije,
2. Intervju i
3. Upitnici

Osim Ministarstva unutrašnjih poslova/Uprave policije, odnosno subjekata revizije, u cilju dobijanja odnosno dopunjavanja potrebnih informacija, izvršen je pregled i analiza dokumentacije dobijene od Generalnog sekretarijata Vlade i JU Policijska akademija.

Revizija je izvršena pregledom dokumentacije kojom raspolaže subjekat revizije za cjelokupan period trajanja Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, odnosno period od 2019. do 2024. godine, uključujući završni izvještaj i izvještaj o evaluaciji.

1.8. Vrijeme vršenja revizije

Predmetna revizija je izvršena u periodu jul-decembar 2025. godine.

Reviziju je sproveo revizorski tim DRI u sastavu:

- Blažo Savković, državni revizor – načelnik u Sektoru II i
- Nevenka Rutović, državna revizorka – rukovoditeljka Odjeljenja i
- Milena Pavićević, državna revizorka.

2. STRATEŠKI I NORMATIVNI OKVIR

2.1. Strateški okvir

Upravljanje ljudskim resursima u policiji sagledava se u okviru važećeg strateškog i pravnog okvira Crne Gore, kao i obaveza koje prozilaze iz procesa evropskih integracija, posebno u oblastima vladavine prava, bezbjednosti i profesionalizacije policije.

Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. godine zasniva se na ciljevima **Nacionalne strategije održivog razvoja do 2030.** godine (NSOR) kao krovnog razvojnog dokumenta Crne Gore, kojim je definisan strateški cilj jačanja institucionalnih kapciteta, unapređenja kvaliteta rada javne uprave i jačanja integriteta institucija. U tom kontekstu, unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima u policiji prepoznato je kao jedan od ključnih preduslova za efikasno obavljanje policijskih poslova i ostvarivanje ciljeva u oblasti bezbjednosti i vladavine prava.

Ciljevi Strategije usklađeni su sa **Srednjoročnim programom rada Vlade Crne Gore**, posebno u dijelu koji se odnosi na razvoj vladavine prava, dobre uprave i jačanje povjerenja građana u institucije. U okviru ovog strateškog opredjeljenja, naglasak je stavljen na profesionalizaciju policijske službe, unapređenje kadrovske strukture, transparentne procedure zapošljavanja, kao i na razvoj sistema karijernog napredovanja, stručnog usavršavanja i ocjenjivanja rada policijskih službenika.

Strateški okvir u oblasti upravljanja ljudskim resursima dodatno je oblikovan obavezama koje prizilaze iz procesa pristupanja Crne Gore Evropskoj uniji, posebno u okviru **pregovaračkih poglavlja 23 – Pravosuđe i temeljna prava i 24 – Pravda, sloboda i bezbjednost**. Izvještaji Evropske komisije ukazuju na potrebu jačanja administrativnih i operativnih kapaciteta policije, unapređenja transparentnosti i profesionalizma u zapošljavanju, kao i na potrebu sistemskog planiranja ljudskih resursa u skladu sa stvarnim potrebama rada.

U tom kontekstu, Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije predstavlja odgovor na identifikovanje izazove u pogledu nedostatka kadra, neujednačene starosne i obrazovne strukture zaposlenih, kao i potrebe za unapređenjem sistema policijskog obrazovanja, obuka i profesionalnog razvoja. Poseban značaj Strategija ima u dijelu koji se odnosi na uspostavljanje funkcionalnog sistema planiranja ljudskih resursa, unapređenje unutrašnje organizacije i optimizaciju rasporeda zaposlenih.

Strategija je takođe usklađena sa drugim relevantnim strateškim dokumentima, uključujući **Strategiju razvoja Uprave policije, Strategiju reforme javne uprave i fiskalne politike Vlade Crne Gore**, koje naglašavaju potrebu racionalnog upravljanja ljudskim resursima, optimizaciji broja zaposlenih i povećanja efikasnosti rada javne uprave, uključujući policiju.

Ovaj strateški okvir predstavljao je osnov za definisanje operativnih ciljeva, mjera i aktivnosti u oblasti upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, kao i kriterijum za ocjenu njihove realizacije kroz akcione planove i godišnje izvještaje, što je predmet revizije.

2.2. Normativni okvir

Zakonski okvir:

- Zakon o unutrašnjim poslovima;
- Zakon o državnim službenicima i namještenicima;
- Zakon o rodnoj ravnopravnosti;
- Zakon o visokom obrazovanju;
- Uredba o mjerilima i načinu ocjenjivanja državnih službenika i namještenika;
- Odluka o obrazovanju javne ustanove više stručne škole "Policijska akademija";
- Pravilnik o regrutaciji i selekciji kandidata za više stručno obrazovanje sa kriterijumima za ocjenjivanje testova;
- Pravilnik o utvrđivanju dostojnosti lica za obavljanje policijskih poslova;
- Kodeks policijske etike;

Strateški akti Ministarstva i drugi dokumenti:

- Vlada Crne Gore, Programi pristupanja Crne Gore Evropskoj Uniji;
- Vlada Crne Gore, Ministarstvo održivog razvoja i turizma, Nacionalna strategija održivog razvoja do 2030. godine, 2016.;
- Komisija za pripremu i praćenje Srednjoročnog programa rada Vlade, Srednjoročni program rada Vlade Crne Gore 2018-2020.;
- Vlada Crne Gore, Akcioni plan za Poglavlje 24. Pravda, sloboda i Bezbjednost;
- Vlada Crne Gore, Akcioni plan za poglavlje 23. Pravosuđe i temeljna prava, 2015.;
- MUP Crne Gore, Strategija razvoja Uprave policije za period 2016-2020, Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja Uprave policije za period 2016-2017.; Akcioni plan za sprovođenje Strategije razvoja Uprave policije za period 2023-2026.;
- Izvještaj Evropske komisije za Crnu Goru;
- Vlada Crne Gore, Strategija reforme javne uprave za period 2018-2022.;
- 11. MUP Crne Gore, Plan za povećanje broja žena u Upravi policije za period 2018-2019g. – 2024.;
- 12. Procjena integriteta policije u Crnoj Gori, program EU „Podrška civilnom društvu", 2015.;
- 13. Plan Optimizacije javne uprave Crne Gore 2018-2020.;
- 15. Izvještaji o radu MUP-a i Uprave policije;
- 24. Metodologija razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata;
- 25. Uredba o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata ;
- 26. Smjernice za pripremu strateških dokumenata;
- 27. Priručnik za evaluaciju strateških dokumenata.

2.3. Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. g

Vlada Crne Gore je usvojila Strategiju upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. g. kojom je definisan **strateški cilj**: Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, koga karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije.

Strategija predstavlja važan element podrške u ostvarenju vizije, misije i osnovnih vrijednosti policije, utvrđenih Strategijom razvoja Uprave policije 2016-2020. i polazi od iste.

Strategijom je definisano **šest operativnih ciljeva:**

Cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji;

Cilj 2: Unapređenje sistema planiranja ljudskim resursima;

Cilj 3: Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima;

Cilj 4: Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji;

Cilj 5: Povećanje motivacije policijskih službenika kroz poboljšanje sistema klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja;

Cilj 6: Jačanje kapaciteta policisjkih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja;

Ključne aktivnosti za sprovođenje operativnih ciljeva, sadržane su u akcionim planovima za sprovođenje Strategije Akcionog plana za 2019-2020. godinu, planirana je i: revidiranim akcionim planom 2019-2020. (revidiran usljed promjene organizacione strukture, odnosno formiranja Uprave policije kao samostalnog organa državne uprave), Akcionim planom 2021-2022.g; Akcionim planom za 2022. g.; Akcionim planom za 2023. g. i Akcionim planom 2024. g.

Nosioci aktivnosti definisanih akcionim planovima su organizacione jedinice Ministarstva unutrašnjih poslova i Uprave policije.

Za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima, nadležno je **Koordinaciono tijelo za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije**, sačinjeno od predstavanika MUP-a/UP. Koordinacionim tijelom rukovodi organizaciona jedinica nadležna za upravljanje ljudskim resursima.

Koordinaciono tijelo ima obavezu pripreme Godišnjeg izvještaja o praćenju sprovođenja/realizacije mjera iz akcionih planova i njegovog dostavljanja Vladi Crne Gore na razmatranje i usvajanje. Koordinaciono tijelo sačinjava i završni izvještaj o sprovođenju Strategije, po isteku roka za koji je Strategija izrađena, odnosno po isteku 2024. godine.

Za monitoring i pripremu Izvještaja – redovno prikupljanje podataka nadležne su organizacione jedinice Ministarstva unutrašnjih poslova/Uprave policije koji predstavljaju nosioce aktivnosti iz akcionih planova, i koje su dužne da potrebne podatke dostavljaju Koordinacionom tijelu.

Monitoring i evaluacija realizovanja planiranih reformskih aktivnosti neophodni su za permanentno prilagođavanje procesa, odnosno omogućavanje

blagovremenog reagovanja i uvođenja korektivnih aktivnosti u slučaju utvrđenih kašnjenja ili odstupanja.

Predviđeno je da će evaluaciju Strategije vršiti koordinaciono tijelo, da će nalazi evaluacije Strategije biti sastavni dio završnog izvještaja o sprovođenju Strategije i uzeti u obzir u narednom ciklusu javnih politika koje se odnose na upravljanje ljudskim resursima u policiji.

U skladu sa obavezom propisanom Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata izvještaj o implementaciji strategije se šalje Generalnom sekretarijatu Vlade na mišljenje jednom godišnje.

3. NALAZI REVIZIJE

3.1. Preduslovi za sprovođenje Strategije

3.1.1. Analiza stanja ljudskih resursa u Upravi policije

U skladu sa Uredbom o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata i Metodologijom razvijanja politika, analiza stanja treba da obuhvati pregled prethodnih politika i strateških dokumenata, identifikuje ostvarene rezultate, nedostatke i naučene lekcije ili da u slučaju nepostojanja prethodnog dokumenta, jasno konstatuje tu činjenicu i obrazloži polazne osnove za izradu nove strategije.

U periodu koji je prethodio donošenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za 2019-2024. g. nije postojao prethodni strateški dokument koji se isključivo odnosio na upravljanje ljudskim resursima u Upravi policije. U analizi stanja polazi se od opisa postojećeg stanja ljudskih resursa, identifikovanih izazova i potreba.

Shodno Metodologiji, analiza stanja treba da bude zasnovana na kvantitativno provjerenim podacima, statistikama i trendovima. Uvidom u Analizu stanja[2] utvrđeno je da sadrži kvantitativne podatke po oblastima koji ukazuju na probleme (tabelarne/grafičke prikaze strukture zaposlenih prema nivou obrazovanja: sss/vši/vss, uz razradu po kategorijama; prikaze polne strukture uključujući procentualne odnose, te nisku zastupljenost žena u UP; podatke o sistematizovanim, popunjenim i upražnjenim radnim mjestima, brojevi, struktura...) koji ukazuju na kadrovske manjakovosti i disbalanse, prikaze strukture zaposlenih po zvanjima (broj izvršilaca u pojedinim zvanjima), podatke o rezultatima ocjenjivanja, podatke o školovanju/obukama i generacijama (kroz brojčane prikaze).

Uvidom u Analizu stanja utvrđeno je da su u tekstu analize eksplicitno navedeni problemi u oblasti upravljanja ljudskim resursa, razlozi nihovog nastanka i navedene su posljedice koje identifikovani problemi proizvode po funkcionisanje Uprave policije.

3.1.2. Ciljevi Strategije

Strategijom je utvrđen jedan strateški cilj koji glasi: Uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove očuvanja bezbjednosti pojedinaca, zajednice i države, koga karakteriše kontinuirani rast povjerenja građana u rad policije. Strateški cilj je jasno izdvojen u posebnom dijelu Strategije, povezan je sa vizijom i misijom UP, kao i sa širim strateškim dokumentima Vlade Crne Gore.

[2] Analiza stanja prijema, napredovanja, obrazovanja i obuke policijskih službenika sa planom realizacije mjera za unapređenje stanja, MUP, 2015. g.

Operativni ciljevi Strategije su jasno definisani i direktno proizilaze iz strateškog cilja. Strateški cilj je usmjeren na uspostavljanje sistema u kome kompetentni policijski službenici profesionalno i odgovorno obavljaju poslove, uz rast povjerenja građana, dok se operativni ciljevi fokusiraju na ključne sistemske pretpostavke za njegovo ostavrenje. Definisani operativni ciljevi obuhvataju: jačanje fukcije upravljanja ljudskim resursima, unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa, unapređšenje sistema policijskog obrazovanja, privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata, povećanje motivacije policijskih službenika i jačanje kapaciteta kroz stručno usavršavanje. Svaki od operativnih ciljeva razrađuje pojedini aspekt starteškog cilja i zajedno čine koherentan okvir koji obuhvata planiranje, zapošlajavnje, razvoj, obrazovanje, motivaciju i usavršavanje policijskih službenika. Operativni ciljevi Strategije su direktno formulisani kao odgovor na probleme identifikovanje analizom stanja, u skladu sa metodološkim zahtjevima za postavljenje ciljeva.

Operativni ciljevi su konkretno definisani, jer jasno opisuju oblast djelovanja i vrstu sistemskih promjena koje se žele postići. Operativni ciljevi su praćeni odgovarajućim indikatorima učinka koji omogućavaju praćenje stepena ostvarivanja u definisanom vremenskom periodu i jasno ukazuju na planirane intervencije i promjene koje treba ostvariti sprovođenjem predviđenih aktivnosti. Operativni ciljevi su vremenski ograničeni, jer su jasno vezani za period važenja Strategije (2019-2024.), a njihova realizacija je dodatno vremenski operacionalizovana kroz Akcione planove.

3.1.3. Indikatori učinka

U Strategiji i pripadajućem Akcionom planu, uz svaki operativni cilj definisani su indikatori učinka koji su vezani za promjene koje se žele postići realizacijom aktivnosti (unapređenje strukture kadra, povećanje kapaciteta, unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima). Indikatori učinka su jasno razdvojeni od indikatora rezultata koji prate pojedinačne aktivnosti i odražavaju ključne promjene koje Strategija želi da postigne u oblasti upravljanja ljudskim resursma, planiranja kadrova i policijskog obrazovanja.

Indikatori učinka jasno su formulisani i mjerljivi, jer su definisani na način koji omogućava nedvosmisleno tumačenje, izraženi kroz brojčane vrijednosti, procente ili konkretno ostvarenje rezultata, direktno povezani sa operativnim ciljevima koje treba da mjere, uz navođenje polaznih i krajnjih vrijednosti, čime je obezbijeđena osnova za praćenje promjena u odnosu na početno stanje. Strategijom nijesu posebno definisane srednjoročne ciljne vrijednosti indikatora.

3.1.4. Akcioni plan za realizaciju Strategije

U Akcionom planu Strategije definisane su aktivnosti koje su grupisane po operativnim ciljevima i instrumentima njihove realizacije. Aktivnosti se odnose na konkretne intervencije kao što su: analiza funkcija i organizacije, unapređenje informacionog sistema za ljudske resurse, jačanje kadrovskih kapaciteta, popunjavanje radnih mjesta, unapređenje obrazovnog sistema i planiranje broja polaznika obrazovnih programa u skladu sa potrebama

Uprave policije. Analizom sadržaja Akcionog plana utvrđeno je da se većina aktivnosti direktno nadovezuje na operativne ciljeve i da je njihova namjena jasno usmjerena ka realizaciji ciljeva definisanih Strategijom.

- **Nalaz**

Utvrđeno je da su aktivnosti u najvećem broju slučajeva logički i sadržinski usklađene sa operativnim ciljevima na koje se odnose. Međutim, analizom pojedinačnih aktivnosti identifikovani su slučajevi u kojima je veza između aktivnosti i operativnog cilja definisana na opštem nivou, bez dovoljno elemenata za jasno sagledavanje njihovog pojedinačnog i mjerljivog doprinosa ostvarivanju ciljeva.

Kao primjeri navedenog se izdvajaju sljedeće aktivnosti:

- „Izrada analize organizacije i funkcija koje se obavljaju u MUP-u/UP“, koja je definisana kao aktivnost u okviru unapređenja sistema planiranja ljudskih resursa, ali bez jasnog preciziranja na koji način će rezultati analize biti operacionalizovani kroz konkretne promjene u planiranju ili upravljanju ljudskim resursima;
- „Izrada plana optimizacije“, koja po svom sadržaju predstavlja važan korak ka racionalizaciji sistema, ali u samom Akcionom planu nije dodatno razrađeno koje ključne promjene se planiraju, niti kako će one neposredno uticati na ostvarenje operativnog cilja;
- „Unapređenje informacionog sistema za ljudske resurse“, koja je formulisana široko i ne sadrži jasne elemente koji bi omogućili razlikovanje da li se unapređenje odnosi na tehničku nadogradnju, unapređenje kvaliteta podataka ili funkcionalno povezivanje sa procesima planiranja;
- „Izrada metodologije“, kao aktivnost koja ima podržavajući karakter, ali bez preciznog navođenja njenog obuhvata i konkretne primjene u odnosu na operativni cilj.

U Akcionom planu za sve planirane aktivnosti imenovani su nosioci, odnosno nadležne organizacione jedinice odgovorne za njihovo sprovođenje, kao i rokovi za sprovođenje aktivnosti. Uz planirane aktivnosti definisani su indikatori rezultata koji se odnose na neposredne ishode sprovođenja aktivnosti (npr. izrađeni dokumenti, donijeti akti), koji omogućavaju utvđivanje da li su planirane aktivnosti realizovane.

- **Nalaz**

Akcioni plan sadrži definisane indikatore rezultata koji se odnose na sprovođenje pojedinačnih aktivnosti (izrada analiza, elaborata, metodologija i sprovođenje određenih mjera), kao i indikatore učinka koji se odnose na promjene u stanju sistema (jačanje kapaciteta, unapređenje planiranja ili promjene u struktiri zaposlenih). Međutim, u dokumentu nije jasno obrazloženo na koji način ostvareni rezultati dovode do promjene mjerene indikatorima učinka, niti je uspostavljena mjerljiva veza između ova dva nivoa.

Primjeri:

- kod aktivnosti izrade metodologije za planiranje ljudskih resursa, indikator rezultata mjeri da je metodologija izrađena i usvojena, ali nije uspostavljena mjerljiva veza između tog rezultata i promjene stanja sistema, koja se prati indikatorom učinka;
- kod aktivnosti izrade analize potrebnog broja izvršilaca indikator rezultata mjeri da je analiza izrađena, dok nije prikazano na koji način taj rezultat doprinosi unapređenju sistema planiranja ljudskih resursa, mjerenog indikatorom učinka.

Strategija upravljanja ljudskim resursima sadrži tabelarni prikaz procijenjenih troškova implementacije za period 2019-2024. godine, sa razdvajanjem budžetskih sredstava i potencijalne donatorske podrške, po operativnim ciljevima, u ukupnom iznosu od 2.043.600,00€.

- **Nalaz**

Budžetska sredstva za realizaciju aktivnosti nijesu sistematski i sveobuhvatno definisana u okviru Akcionog plana, budući da su konkretni finansijski iznosi navedeni samo za dio planiranih aktivnosti, dok za preostale aktivnosti ne postoji prikaz potrebnih sredstava, odnosno naznaku da li se realizacija aktivnosti obezbjeđuje iz budžeta, donatorskih sredstava ili drugih izvora.

3.1.5. Finansijska sredstva za realizaciju Strategije

Strategija upravljanja ljudskim resursima u UP za period 2019-2024. godine sadrži jasno iskazan prikaz ukupno procijenjenih troškova implementacije za cijeli period važenja Strategije u iznosu od 2.043.600,00€. Ukupan iznos je dodatno razložen po operativnim ciljevima, uz naznačavanje budžetskih sredstava, potencijalne donatorske podrške i ukupnog iznosa po svakom operativnom cilju.

Izvori finansiranja su u Strategiji identifikovani i formalno predstavljeni, kroz razdvajanje budžetskih i donatorskih sredstava.

- **Nalaz**

Finansijski iznosi definisani su na nivou operativnih ciljeva, ali nijesu definisani finansijski iznosi za svaku pojedinačnu aktivnost zastupljenu u strateškom dokumentu.
Strateški dokument ne sadrži informaciju o statusu odobravanja i obezbijeđenosti finansijskih sredstava, niti daje podatke o tome da li je postupak pregovora o finansiranju priveden kraju. Iako su u pratećim dokumentima (procjena fiskalnog uticaja) navedeni određeni podaci o finansiranju, ti podaci nijesu sistematizovano i jasno inkorporirani u Strategiju, kako to zahtijeva metodologija.

3.1.6. Način monitoringa, izvještavanja i evaluacija

Strategijom je predviđen monitoring sprovođenja, koji obuhvata praćenje realizacije aktivnosti, rokova i indikatora definisanih Akcionim planom, izvještavanje o sprovođenju Strategije, uključujući godišnje i završno izvještavanje kao i evaluaciju Strategije, čiji se nalazi koriste kao osnov za sagledavanje postignutih rezultata i unapređenje narednog ciklusa javnih politika.

Strategijom je predviđeno da se monitoring vrši putem Koordinacionog tijela za monitoring, evaluaciju i izvještavanje o primjeni Strategije upravljanja ljudskim resursima (Koordinaciono tijelo), sačinjeno od predstavnika MUP-a/UP, koje ima centralnu ulogu u praćenju realizacije planiranih aktivnosti i ciljeva Strategije. Koordinaciono tijelo ima obavezu pripreme Godišnjeg izvještaja o praćenju sprovođenja/realizacije mjera iz akcionog plana i njegovog dostavljanja Vladi Crne Gore na razmatranje i usvajanje.

Strategijom je predviđeno kontinuirano praćenje realizacije planiranih reformskih aktivnosti, uz obavezu sačinjavanja godišnjih izvještaja o sprovođenju mjera iz Akcionog plana tokom važenja Strategije. Takođe, Strategijom je predviđena i obaveza izrade završnog izvještaja o sprovođenju Strategije po isteku perioda za koji je donesena.

- **Nalaz**

Evaluacija Strategije predviđena je kao dio završnog izvještaja o sprovođenju Strategije, a za njeno vršenje nadležno Koordinaciono tijelo. Strategija ne sadrži odredbe koje bi predvidjele mogućnost angažovanja spoljnih (nezavisnih) evaluatora, niti su u okviru finansijskog dijela Strategije identifikovana posebna sredstva ili budžetske stavke koje bi se odnosile na evaluaciju u slučaju njenog sprovođenja od strane spoljnih evaluatora. Strategija ne sadrži jasno definisan rok sprovođenja evaluacije, niti precizira vremenski odnos između završetka evaluacije i početka narednog ciklusa planiranja javnih politika. Strategijom je predviđeno da nalazi evaluacije budu sastavni dio završnog izvještaja o sprovođenju Strategije i da budu uzeti u obzir u narednom ciklusu planiranja, ali bez preciziranja rokova.

Završni izvještaj o sprovođenju Strategije, čiji je sastavni dio evaluacija, objavljen je 24. oktobra 2025. godine.

Analizom Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za 2019. godinu utvrđeno je da izvještaj sadrži: uvodni rezime sa pregledom broja planiranih i realizovanih aktivnosti u izvještajnom periodu, tabelarni prikaz sprovođenja aktivnosti, strukturiran po operativnim ciljevima, sa osnovnim podacima o statusu realizacije, grafičke prikaze stepena realizacije aktivnosti, podatke o planiranim i realizovanim finansijskim sredstvima za pojedine aktivnosti i posebno poglavlje „Preporuke“. Struktura izvještaja odgovara formi godišnjeg izvještaja o sprovođenju akcionog plana, kako je predviđeno Metodologijom.

3.2. Realizacija planiranih aktivnosti

3.2.1. **Operativni cilj 1**

Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji

Aktivnost: Izmjene Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji u cilju formiranja novih radnih mjesta nadležnih za upravljanje ljudskim resursima

Ministarstvo je trebalo da kroz izmjene Pravilnika o sistematizaciji obezbijedi adekvatan broj sistematizovanih radnih mjesta za poslove upravljanja ljudskim resursima, jasno normativno pozicionira funkciju upravljanja ljudskim resursima, prilagođava sistematizaciju stvarnim potrebama sistema (obim zaposlenih, organizacione promjene, nove nadležnosti) kao i da osigura kontinuitet i prilagođavanje sistematizacije u periodu institucionalnih promjena (razdvajanje MUP/UP 2019., ponovno objedinjavanje 2021.).

Na osnovu dostavljenih pravilnika i odgovora MUP-a, broj sistematizovanih radnih mjesta nadležnih za upravljanje ljudskim resursima u Birou za ljudske resurse:

- 2019. g.sistematizovano 6 radnih mjesta;
- 2022. g.: sistematizovano 7 radnih mjesta;
- 2024. g. sistematizovano 7 radnih mjesta.

Iz navedenog proizilazi da je u periodu važenja Strategije izvršena izmjena sistematizacije kojom je broj sistematizovanih radnih mjesta povećan za jedno radno mjesto.

Sistematizovana radna mjesta su obuhvatala:

- Rukovodeće radno mjesto (šef Biroa),
- Savjetnička i stručna radna mjesta (viši savjetnici),
- Izvršna administrativna radna mjesta (samostalni referenti),

sa jasno definisanim opisima poslova u oblasti:

- planiranja i razvoja ljudskih resursa,
- vođenja kadrovskih evidencija
- karijernog upravljanja,
- izrade analiza i izvještaja,
- saradnja sa drugim institucijma.

U posmatranom periodu zabilježena je jedna kvantitativna promjena (povećanje sa 6 na 7 sistematizovanih radnih mjesta). Tokom revizije, nije postignuto uvjeravanje da je subjekat revizije analitički pristupio određivanju optimalnog broja radnih mjesta i izmjene Pravilnika o sistematizaciji povezivao sa konkretnim analizama opterećenja i potreba.

- **Nalaz**

Aktivnosti na izmjeni Pravilnika o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji jesu sprovedene jer je došlo do povećanja broja sistematizovanih radnih mjesta. Broj sistematizovanih radnih mjesta nadležnih za upravljanje ljudskim resursima se u periodu sprovođenja Strategije (2019-2024) povećao za jedno radno mjesto.
Ne postoji dokaz o sistematskom planiranju kadrovskih kapaciteta funkcije upravljanja ljudskim resursima, odnosno izmjene nijesu praćenje analizom potrebnog broja kapaciteta u odnosu na veličinu policijskog sistema.

Aktivnost: Analize funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca na poslovima upravljanja ljudskim resursima

Strategijom upravljanja ljudskim resursima i pratećim Akcionim planom predviđena je izrada analize funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca na poslovima upravljanja ljudskim resursima, kao preduslov za racionalno planiranje kadrovskih kapaciteta, optimalnu sistematizaciju radnih mjesta i efikasno upravljanje ljudskim resursima u policiji.

Iz pregleda dostavljene dokumentacije i izvještaja o realizaciji aktivnosti utvrđeno je da je u izvještaju za 2019. godinu predmetna aktivnost označena kao: „NIJE REALIZOVANO" – sa obrazloženjem da je nadležna služba, usljed reorganizacije, raspolagala sa oko 10% ljudskih resursa potrebnih za obavljanje poslova. Navedeno ukazuje da nadležna organizaciona jedinica u tom periodu nije imala ni minimalne operativne kapacitete za sprovođenje planirane analize.

U kasnijim izvještajima i zbirnim pregledima realizacije, ista aktivnost se pojavljuje kao djelimično realizovana ili realizovana, međutim nije dostavljen nijedan materijalni dokaz koji potvrđuje da je analiza faktički izrađena. Takođe, tokom revizije nije se postiglo uvjerenje da postoji evidencija o usvajanju ili primjeni rezultata takve analize u procesu planiranja ljudskih resursa.

Evidentna je nekonzistentnost u izvještavanju, jer se ista aktivnost u različitim izvještajnim periodima prikazuje različito, bez dokaza o preduzetim aktivnostima na realizaciji istih.

Imajući u vidu obim poslova koje funkcija ljudskim resursima obavlja u sistemu sa više hiljada policijskih službenika, nepostojanje dokumentovane analize opterećenja i potrebnog broja izvršilaca ukazuje na nepostojanje objektivne osnove za planiranje kapaciteta.

- **Nalaz**

Aktivnosti na izradi analize funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca na poslovima upravljanja ljudskim resursima nijesu realizovane u planiranom periodu, što je formalno potvrđeno u izvještaju za 2019. godinu, uz obrazloženje da je nadležna služba raspolagala sa svega oko 10% potrebnih kadrovskih kapaciteta usljed reorganizacije. Iako se u kasnijim izvještajima

navodi djelimična ili potpuna realizacija ove aktivnosti, ne postoje provjerljivi dokazi da je analiza izrađena, niti da su njeni rezultati korišćeni u planiranju sistematizacije i popune radnih mjesta.

Aktivnost: Popunjavanje upražnjenih radnih mjesta u organizacionim jedinicama za upravljanje ljudskim resursima

U skladu sa Strategijom upravljanja ljudskim resursima i Akcionim planom, organizacione jedinice nadležne za upravljanje ljudskim resursima trebalo je da budu kadrovski osnažene kroz blagovremeno popunjavanje sistematizovanih radnih mjesta i obezbjeđivanje dovoljnog broja izvršilaca za obavljanje funkcije upravljanja ljudskim resursima. Popunjavanje radnih mjesta predstavlja osnovni preduslov za realizaciju ostalih mjera (analize, planiranje, evidencije, optimizacija).

Na osnovu dostavljenih odgovora MUP-a i internih evidencija, utvrđeno je sljedeće stanje u organizacionoj jedinici za ljudske resurse:
Broj sistematizovanih i popunjenih radnih mjesta: 2019: 6 (popunjena 2), 2022: 7 (popunjena 4), 2024: 7 (popunjena 2). Za ostale godine ne postoje podaci, jer, prema navodima MUP-a nijesu vođene interne evidencije.
Kretanje broja policijskih službenika: 2019: 3.701; 2022: 3.493; 2024: 2.147.
Tabela prikazuje **odnos broja zaposlenih u jedinici za upravljanje ljudskim resursima i broja policijskih službenika**:

Godina	Sistematizovana radna mjesta	Popunjena radna mjesta	Broj policijskih službenika	Odnos: popunjena radna mjesta nadležna za upravljanje ljudskim resursima/policijski službenici
2019	6	2	3.701	1:1850
2022	7	4	3.493	1:873
2024	7	2	2.147	1:1074

MUP navodi da se podaci u Centralnu kadrovsku evidenciju počinju unositi tek od decembra 2025. godine i da još nijesu ažurirani.

- **Nalaz**

Tokom čitavog perioda trajanja Strategije (2019–2024), organizacione jedinice za upravljanje ljudskim resursima nijesu bile adekvatno popunjene. Stepen popunjenosti sistematizovanih radnih mjesta kretao se između 29% i 57%, bez kontinuiteta poboljšanja, a u pojedinim godinama dolazi i do pogoršanja (2024. u odnosu na 2022). Istovremeno, mali broj izvršilaca bio je zadužen za upravljanje sistemom sa nekoliko hiljada policijskih službenika, što ukazuje na strukturno nedovoljne kapacitete za obavljanje osnovnih i razvojnih funkcija upravljanja ljudskim resursima.

3.2.2. **Operativni cilj 2**:
Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa

Aktivnost: Izrada metodologije za planiranje ljudskih resursa

Akcionim planovima za sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima predviđena je izrada metodologije za planiranje ljudskih resursa, kao osnova za sistemsko, analitičko i dugoročno planiranje kadrovskih potreba u policiji.

Akcionim planom za 2019. godinu planirana je aktivnost izrade metodologije za planiranje ljudskih resursa. U revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu aktivnost je izostavljena, uz obrazloženje da je Uprava za kadrove donijela smjernice za izradu kadrovskog plana. Ista aktivnost je ponovo planirana u akcionim planovima za 2021, 2022. i 2023. godinu, bez dokaza o realizaciji. Iz javno dostupnih podataka i nalaza prethodnih revizija proizilazi da je posljednji kadrovski plan donijet 2019. godine, te da u narednom periodu nije obezbijeđen kontinuitet u planiranju kadrova. Ne postoje dokazi o izradi dugoročnih projekcija potreba za kadrovima (5–10 godina), uključujući planiranje odliva, prijema i obrazovnih kapaciteta.

U mišljenjima i evaluacionim izvještajima Generalnog sekretarijata Vlade ukazuje se na potrebu jačanja sistemskog pristupa planiranju i upravljanju ljudskim resursima, kao i na značaj unapređenja analitičke osnove za donošenje upravljačkih odluka.

- **Nalaz**

Izrada metodologije za planiranje ljudskih resursa bila je, u periodu trajanja Strategije, planirana iz godine u godinu, ali ova aktivnost nije realizovana. Izostavljanje aktivnosti iz revidiranog Akcionog plana 2019. godine ukazuje na oslanjanje na opšte smjernice Uprave za kadrove, bez prethodne procjene njihove primjenjivosti na specifičnosti policijske organizacije. Višegodišnje ponavljanje iste aktivnosti u akcionim planovima, bez konkretnih rezultata, ukazuje na nedovoljnu operativnu realizaciju i slab kontinuitet u upravljanju procesom planiranja ljudskih resursa.

Aktivnost: Izrada funkcionalne analize MUP/UP

Akcionim planom za 2019. godinu predviđena je izrada funkcionalne analize kao osnove za unapređenje organizacije rada, racionalno planiranje kadrovskih kapaciteta i unapređenje upravljanja ljudskim resursima.

U Izvještaju o realizaciji Akcionog plana za 2019. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana. U revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu aktivnost je ponovo planirana, međutim u Izvještaju o realizaciji revidiranog Akcionog plana ne postoje podaci o njenoj realizaciji. U kasnijim akcionim planovima (2022, 2023 i 2024.) ova aktivnost se više ne pojavljuje. Od Ministarstva unutrašnjih poslova je zatražena dokumentacija kojom bi se potvrdila izrada funkcionalne analize, međutim traženi dokument nije dostavljen.

- **Nalaz**

Iako je u Izvještaju o realizaciji AP za 2019. godinu navedeno da je funkcionalna analiza izrađena, ne postoji dokaz koji potvrđuje postojanje tog dokumenta. Naknadno ponovno planiranje iste aktivnosti u revidiranom Akcionom planu dodatno dovodi u pitanje stvarnu realizaciju, dok izostanak aktivnosti u kasnijim akcionim planovima ukazuje na prekid kontinuiteta u unapređenju analitičke osnove upravljanja ljudskim resursima.

Aktivnost: Izrada plana optimizacije

Akcionim planom za 2019. godinu bila je predviđena aktivnost izrade plana optimizacije u cilju racionalnog upravljanja ljudskim resursima. Organi državne uprave su, istovremeno, bili obavezni da postupaju u skladu sa strateškim dokumentom Vlade - Planom optimizacije javne uprave 2018–2020, kojim su propisane obavezujuće mjere racionalizacije zaposlenih i ograničenja zapošljavanja.

Aktivnost izrade plana optimizacije bila je inicijalno predviđena Akcionim planom za 2019. godinu. U izvještaju za 2020. godinu navedeno je da je ova aktivnost izostavljena, uz obrazloženje da je u primjeni Plan optimizacije javne uprave Crne Gore 2018–2020, koji je obavezujući za sve organe.

Plan optimizacije 2018–2020 podrazumijevao je mjere: smanjenja i racionalizacije broja zaposlenih, zamrzavanje zapošljavanja, preraspodjelu kadrova, rani odlazak u penziju i druge mjere optimizacije. Nakon isteka perioda važenja Plana optimizacije (2020), akcioni planovi Uprave policije za naredne godine ne predviđaju ponovo aktivnost izrade plana optimizacije, iako je ona bila prvobitno planirana, ali prekinuta zbog postojanja plana optimizacije na nivou cijele javne uprave.

- **Nalaz**

Izostavljanje aktivnosti izrade posebnog plana optimizacije u posmatranom periodu bilo je opravdano postojanjem i primjenom Plana optimizacije javne uprave 2018–2020. Međutim, nakon isteka važenja ovog dokumenta, aktivnost izrade plana optimizacije nije ponovo planirana u akcionim planovima za realizaciju Strategije.

Aktivnost: Analiza stanja u oblasti kadrovskih evidencija

Akcionim planom za 2019. godinu bila je predviđena izrada analize trenutnog stanja u oblasti kadrovskih evidencija, kao osnov za unapređenje planiranja ljudskih resursa i kvaliteta podataka u informacionim sistemima. U izvještaju za 2019. godinu navedeno je da aktivnost nije realizovana zbog reorganizacije i činjenice da je nadležna služba raspolagala sa približno 10% potrebnih ljudskih resursa za obavljanje poslova.

U revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu aktivnost je izostavljena, uz obrazloženje da je došlo do organizacionog razdvajanja Uprave policije kao posebnog organa uprave nad čijim radom MUP vrši nadzor. Nakon

ponovnog organizacionog spajanja u 2021. godini, predmetna aktivnost nije ponovo uvrštena u naredne akcione planove. Analiza je tražena od subjekta revizije, ali nije dostavljena.

- **Nalaz**

Iako je prvobitni izostanak realizacije aktivnosti u 2019. godini bio uslovljen objektivnim organizacionim ograničenjima (reorganizacija i nedostatak kapaciteta), nakon stabilizacije organizacione strukture nije obezbijeđen nastavak planirane aktivnosti, niti je izvršena analiza stanja kadrovskih evidencija u narednim godinama.

Aktivnost: Ažuriranje podataka u informacionom sistemu za ljudske resurse i prijedlozi za njegovo unaprjeđenje

Akcionim planovima predviđene su aktivnosti na redovnom ažuriranju podataka u informacionom sistemu za evidenciju kadrova, kao i na davanju prijedloga za njegovo unapređenje, radi obezbjeđivanja pouzdanih podataka za upravljanje ljudskim resursima. Aktivnost je planirana Akcionim planom za 2019. godinu, ali u izvještaju za 2019. godinu nema podataka o njenoj realizaciji. U revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu navedeno je da je aktivnost izostavljena zbog reorganizacije i organizacionog razdvajanja Uprave policije, uz najavu da će biti prenesena u Akcioni plan za 2021. godinu.

Aktivnost je planirana Akcionim planom za 2021. godinu, ali izvještaj o realizaciji za tu godinu nije izrađen zbog pandemije COVID-19 i sajber napada. Aktivnost je prenesena u Akcioni plan za 2022. godinu, a u izvještaju za 2022. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana.

Akcionim planom za 2023. godinu aktivnost je definisana kao kontinuirano ažuriranje podataka u informacionom sistemu. Akcionim planom za 2024. godinu ova aktivnost nije predviđena.

U dostavljenoj dokumentaciji ne postoje dokazi da su dati konkretni prijedlozi za unapređenje informacionog sistema.

- **Nalaz**

Postoji kontinuitet formalnog planiranja aktivnosti ažuriranja podataka u informacionom sistemu u periodu 2019–2023, uz prekide u izvještavanju i neujednačenu dokumentovanost realizacije. Drugi segment aktivnosti, koji se odnosi na davanje prijedloga za unapređenje sistema, nije potkrijepljen dokazima o sprovođenju.

Aktivnost: Pojačano zapošljavanje kadrova u policiji u starosnoj grupi od 20-40 godina

Akcionim planovima predviđene su aktivnosti usmjerene na podmlađivanje kadrovske strukture kroz zapošljavanje kadra u starosnoj grupi od 20 do 40 godina, uz definisanje minimalnih godišnjih ciljeva zapošljavanja.

Akcioni plan 2019. godine predviđa minimalno 70 zaposlenih godišnje u starosnoj kategoriji 20–30 godina. U izvještaju za 2019. godinu navedeno je

da je aktivnost realizovana zapošljavanjem 231 službenika u ovoj starosnoj kategoriji. Revidirani Akcioni plan za 2019. godinu prenosi ovu aktivnost.

U izvještaju za 2020. godinu realizacija ove aktivnosti se ne pominje.

Akcioni plan za 2021. godinu definiše aktivnost kao povećanje broja zaposlenih u policiji u starosnoj grupi 20–30 godina. Izvještaj za 2021. godinu nije izrađen.

Akcioni plan za 2022. godinu predviđa zapošljavanje 56 lica u svojstvu pripravnika. U izvještaju za 2022. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana.

Akcioni plan za 2023. godinu predviđa zapošljavanje pripadnika 12, 13. i 14. generacije polaznika Policijske akademije. U izvještaju za 2023. godinu navedeno je da su zasnovali radni odnos: generacija 12 – 51 polaznik, generacija 13 – 52 polaznika, generacija 14 – 55 polaznika.

Akcioni plan za 2024. godinu predviđa zapošljavanje 15. generacije polaznika Policijske akademije. Prema izvještaju za 2024. godinu, za ukupno 66 lica raspisan je javni oglas, od čega je 53 polaznika zasnovalo radni odnos, dok je za 11 postupak u toku. Pokrenut je postupak za prijem 91 polaznika 16. generacije, uz sprovođenje javnog oglašavanja.

- **Nalaz**

Postoji kontinuitet planiranja i sprovođenja aktivnosti zapošljavanja mlađih kadrova u periodu 2019–2024, uz povremene prekide u formalnom izvještavanju (2020–2021). Aktivnosti su dominantno realizovane kroz zapošljavanje generacija polaznika Policijske akademije.

Aktivnost: Pojačani odliv (penzionisanje i dr.) starosne grupe 50+ koji imaju srednjoškolsko obrazovanje

Akcionim planovima predviđene su aktivnosti usmjerene na upravljanje odlaskom zaposlenih u starosnoj grupi 50+, kroz definisanje ciljanog obima odliva i normativnih uslova za raniji odlazak u penziju.

Akcioni plan za 2019. godinu predviđa minimalan godišnji odliv od 150 zaposlenih u kategoriji 50+ sa srednjim obrazovanjem. U izvještaju za 2019. godinu navedeno je da je aktivnost djelimično realizovana, jer je radni odnos prestao za 28 službenika, uz obrazloženje da nije postojao zakonski osnov da ovaj broj bude veći.

U revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu aktivnost je izostavljena zbog sprovođenja mjera fiskalne konsolidacije Vlade Crne Gore.

Akcioni plan za 2021. godinu definiše aktivnost kao uspostavljanje uslova za raniji odlazak policijskih službenika u penziju. Izvještaj za 2021. godinu nije izrađen.

Akcioni plan za 2022. godinu predviđa istu aktivnost. U izvještaju za 2022. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana.

Akcioni plan za 2023. godinu definiše aktivnost kao broj penzionisanih službenika po osnovu člana 180 Zakona o unutrašnjim poslovima (na lični zahtjev). U izvještaju za 2023. godinu navedeno je da je na ovaj način penzionisano 351 službenik.

Akcioni plan za 2024. godinu zadržava istu aktivnost. U izvještaju za 2024. godinu navedeno je da je po istom osnovu penzionisan 281 službenik.

- **Nalaz**

Aktivnosti u vezi sa upravljanjem odlivom zaposlenih u starosnoj grupi 50+ koji imaju srednjoškolsko obrazovanje su kontinuirano planirane i prilagođavane normativnom okviru i fiskalnim ograničenjima. Početni kvantitativni cilj iz 2019. godine nije bio ostvariv zbog nepostojanja zakonskog osnova, nakon čega je fokus aktivnosti preusmjeren na definisanje i primjenu zakonskih mehanizama za raniji odlazak u penziju.

Aktivnost: Sprovođenje mjera iz Plana za povećanje broja žena u Upravi policije

Akcionim planovima predviđene su aktivnosti usmjerene na povećanje zastupljenosti žena u Upravi policije, kroz sprovođenje mjera afirmativne politike i izradu planskih i izvještajnih dokumenata.

Akcioni plan za 2019. godinu predviđa sprovođenje najmanje 80% mjera iz akcionog plana za povećanje broja žena u Upravi policije. Ista aktivnost zadržana je i u revidiranom Akcionom planu za 2019. godinu. U izvještaju za 2019. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana (sprovedeno 80% mjera). U izvještaju o realizaciji revidiranog Akcionog plana ne postoje podaci o realizaciji ove aktivnosti.

Akcioni plan za 2021. godinu predviđa izradu plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica za period 2021–2022. Izvještaj za 2021. godinu nije izrađen.

Akcioni plan za 2022. godinu sadrži istu aktivnost. U izvještaju za 2022. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana.

Akcioni plan za 2023. godinu predviđa izradu izvještaja o realizaciji plana aktivnosti za povećanje broja policijskih službenica. U izvještaju za 2023. godinu navedeno je da je sačinjen plan aktivnosti za povećanje broja policijskih službenica za 2023. godinu.

Akcioni plan za 2024. godinu predviđa izradu izvještaja o realizaciji plana aktivnosti za povećanje broja policijskih službenica. U izvještaju za 2024. godinu navedeno je da je sačinjen izvještaj o realizaciji plana za 2024. godinu.

Dostavljeni planovi i izvještaji o realizaciji navedenih aktivnosti.

- **Nalaz**

Postoji kontinuitet planiranja i sprovođenja aktivnosti u cilju povećanja broja žena u Upravi policije, uz povremene nedostatke u izvještavanju (2019 – revidirani plan i 2021. godina). Dostavljena dokumentacija potvrđuje da su planovi i izvještaji izrađivani u narednim godinama.

3.2.3. **Operativni cilj 3:**
Unaprjeđenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima

Aktivnost: Izrada elaborata o osnivanju visokoobrazovne ustanove

Akcionim planovima predviđeno je da se izradi elaborat o osnivanju visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja i da se isti dostavi Vladi na razmatranje, kao ključna aktivnost u okviru unapređenja sistema policijskog obrazovanja.

- AP 2019 – aktivnost predviđena. U izvještaju za 2019. godinu aktivnost je ocijenjena kao djelimično realizovana, uz navođenje da je izrađen elaborat o osnivanju visokoobrazovne ustanove u saradnji sa Centrom za demokratsku tranziciju / CIDS-om.
- Revidirani AP 2019 – aktivnost ponovljena. U izvještaju o realizaciji revidiranog akcionog plana navedeno je da je izrađen nacrt elaborata, sa analizom mogućih modela transformacije i stvaranja formalnih pretpostavki za licenciranje JU VSŠ „Policijska akademija“, te da će predlog odluke o osnivanju biti definisan kroz Zakon o unutrašnjim poslovima.
- AP 2021–2022 – aktivnost se ne pominje.
- AP 2022 – aktivnost se ponovo uvodi. U izvještaju za 2022. godinu aktivnost je ocijenjena kao djelimično realizovana, uz obrazloženje da je u saradnji sa OEBS-om i Ministarstvom unutrašnjih poslova Njemačke pokrenut proces reforme policijskog obrazovanja, koji obuhvata i razmatranje potreba za osnivanjem visokoobrazovne ustanove. Najavljeno je prenošenje aktivnosti u AP za 2023.
- AP 2023 – aktivnost prenesena. U izvještaju za 2023. godinu aktivnost je ocijenjena kao realizovana.
- AP i izvještaj za 2024 – aktivnost se više ne pominje.

Na zahtjev revizije, Ministarstvo unutrašnjih poslova dostavilo je Elaborat o opravdanosti osnivanja visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja, izrađen u novembru 2023. godine.

- **Nalaz**

Aktivnosti na izradi elaborata o osnivanju visokoobrazovne ustanove su preduzimane u više faza tokom perioda 2019–2023, uz povremene prekide u planiranju (izostanak aktivnosti u akcionim planovima za 2021–2022). Aktivnost je u izvještajima u više navrata ocjenjivana kao djelimično realizovana, da bi u 2023. godini bila ocijenjena kao realizovana, uz postojanje elaborata kao materijalnog dokaza. Istovremeno, uočava se diskontinuitet u planskom praćenju aktivnosti, kao i neujednačeno izvještavanje o stepenu realizacije kroz pojedine godine.

Aktivnost: Priprema prijedloga odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove

Akcionim planovima predviđeno je preduzimanje aktivnosti koje vode ka donošenju odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja, uključujući izradu i dostavljanje prijedloga odluke Vladi na razmatranje.

- Akcionim planom za 2019. godinu predviđena je aktivnost donošenja odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove. U izvještaju za 2019. godinu konstatovano je da je aktivnost djelimično realizovana, kroz izradu prijedloga odluke o osnivanju.
- U revidiranom Akcionom planu za 2020. godinu aktivnost je prenesena, uz napomenu u izvještaju da se realizacija prenosi u Akcioni plan za 2021. godinu.
- U Akcionom planu za 2021. godinu aktivnost je precizirana kao dostavljanje prijedloga odluke Vladi na razmatranje. Izvještaj za 2021. godinu nije izrađen.
- U Akcionom planu za 2022. godinu aktivnost je ponovo planirana, a u izvještaju za 2022. godinu je navedeno da aktivnost nije mogla biti realizovana prije završetka prethodne aktivnosti – izrade elaborata – te je prenesena u Akcioni plan za 2023. godinu.
- U Akcionom planu za 2023. godinu aktivnost je prenesena, a u izvještaju za 2023. godinu konstatovano je da je aktivnost realizovana.

Ministarstvo unutrašnjih poslova nije dostavilo dokumentaciju kojom bi se potvrdilo postojanje prijedloga odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove, niti dokaz o njenom upućivanju Vladi.

- **Nalaz**

Iako se u planskoj i izvještajnoj dokumentaciji aktivnost kontinuirano planira i u pojedinim izvještajima označava kao realizovana, ne postoji raspoloživa dokumentacija kojom bi se moglo potvrditi da je prijedlog odluke o osnivanju visokoobrazovne ustanove izrađen i formalno dostavljen Vladi na razmatranje.

Aktivnost: Izrada elaborata o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja

Akcionim planovima predviđena je izrada elaborata, odnosno informacije o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja, kao osnove za unapređenje organizacionog i funkcionalnog modela osnovnog policijskog obrazovanja.

- Akcionim planom za 2019. godinu predviđen je indikator: izrađen elaborat o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja. U izvještaju za 2019. godinu konstatovano je da je aktivnost realizovana, pri čemu je navedeno da je izrađena informacija o problematici postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja i

potrebi njegovog revidiranja, koja je proslijeđena Ministarstvu prosvjete dana 26.06.2019. godine.
- Revidiranim Akcionim planom za 2020. godinu aktivnost je precizirana kao: sačinjena informacija o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja. U izvještaju za 2020. godinu nema podataka o realizaciji navedene aktivnosti.

Na zahtjev revizije, nije dostavljena informacija, odnosno elaborat o revidiranju postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja, niti dokaz o njegovom formalnom upućivanju nadležnom organu.

- **Nalaz**

Iako se u izvještaju za 2019. godinu navodi da je izrađena informacija i da je ista proslijeđena Ministarstvu prosvjete, ne postoje raspoloživi dokazi kojima bi se mogla potvrditi sadržina, obim i formalni status dokumenta (elaborata), niti njegov dalji efekat u procesu revidiranja postojećeg sistema osnovnog policijskog obrazovanja.

Aktivnost: Analiza potrebnih obrazovnih profila u MUP-u/UP

Akcionim planovima predviđena je izrada analize potrebnih obrazovnih profila u MUP/UP, sa ciljem da se planiranje broja polaznika studijskih programa policijskog obrazovanja zasniva na realnim i projekcionim potrebama sistema.

- Akcioni plan za 2019. godinu – predviđena je aktivnost izrade analize potrebnih obrazovnih profila. U izvještaju za 2019. godinu nema podataka o realizaciji navedene aktivnosti.
- Revidirani Akcioni plan – aktivnost je ponovljena. U izvještaju za 2020. godinu navedeno je da je aktivnost realizovana kroz izradu kataloga radnih mjesta u Upravi policije, koji sadrži minimalne kvalifikacije i obrazovne profile.
- Akcioni plan za 2022. godinu – aktivnost se ponovo planira. U izvještaju za 2022. godinu navedeno je da aktivnost nije realizovana jer nije prethodno realizovana aktivnost izrade elaborata, te da se prenosi u Akcioni plan za 2023. godinu.
- Akcioni plan za 2023. godinu – aktivnost je prenesena. U izvještaju za 2023. godinu navedeno je da aktivnost nije realizovana zbog kadrovskih promjena.
- Akcioni plan za 2024. godinu – aktivnost nije navedena.

- **Nalaz**

U planskim dokumentima aktivnost “Analiza potrebnih obrazovnih profila u MUP-u/UP” se pojavljuje u više ciklusa, ali se način njenog tumačenja razlikuje. U jednom izvještajnom periodu realizacija se vezuje za izradu kataloga radnih mjesta, dok se u kasnijim periodima konstatuje da aktivnost nije realizovana zbog zavisnosti od drugih aktivnosti i organizacionih

promjena. Ne postoji dokumentovana analiza koja bi objedinjeno prikazala realne i projekcione potrebe za obrazovnim profilima i brojem polaznika policijskog obrazovanja.

Tokom 2023. godine izrađena je analiza stanja u oblasti policijskog obrazovanja u Crnoj Gori, u okviru koje su pokrenute inicijative za saradnju sa Univerzitetom Federalne kriminalističke policije SR Njemačke, sa ciljem sagledavanja potreba visokog obrazovanja i mogućih modela razvoja sistema. Takođe je organizovana međunarodna konferencija na temu visokog obrazovanja u oblasti bezbjednosti, uz učešće relevantnih domaćih i regionalnih institucija.

U 2024. godini Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija formiralo je radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa Policijske akademije na nivou visokog obrazovanja, uz uključivanje predstavnika MUP-a/UP i međunarodnih partnera.

3.2.4. **Operativni cilj 4:**
Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Aktivnost: Izrada flajera, izrada video spota i bilborda, organizovanje tribina na fakultetima i uvođenje dana otvorenih dana (kontinuirana aktivnost)

Ova aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, ova aktivnost je označena kao realizovana, tj. u izvještaju je dato obrazloženje da je:
-Izrađen promotivni materijal (flajeri, brošure i posteri) na temu "Za više žena u policiji", u cilju promocije policijske profesije i podsticanju interesovanja potencijalnih kandidata za rad u policiji.
-U 2020. godini, izrađeno je šest video spotova na temu "Za više žena u policiji". Takođe, pripremljen je materijal za bilborde, obezbijeđena su finansijska sredstva i dogovorena objava materijala na bilbordima. Osmišljena je i dogovorena kampanja u okviru koje je i organizacija tribina u srednjim školama u saradnji sa JU Viša stručna škola "Policijska akademija" Danilovgrad. Osmišljen je način organizacije "Dan otvorenih vrata" tj. obučen je određen broj službenika Ministarstva unutrašnjih poslova/Uprave policije koji su imenovani kao "osobe od povjerenja" i zaduženi za komunikaciju sa kandidatima i posjetiocima tokom uvođenja "Dana otvorenih vrata".

- **Nalaz**

U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se mogla potvrditi realizacija navedene aktivnosti u svim njenim segmentima. Međutim, dostavljeni su dokazi u vidu linkova za šest video spotova na temu ”Za više žena u policiji”, čime je djelimično potvrđena realizacija ove aktivnosti.

Aktivnost: Kampanja za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u policiji

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, sprovedena je kampanja za promociju

policijskog posla sa posebnim osvrtom na žene u policiji. Međutim, u izvještaju nije dato obrazloženje o sprovedenim aktivnostima u okviru kampanje, niti su navedeni njen sadržaj, obuhvat i ostvareni rezultati.

- **Nalaz**

U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se mogla potvrditi realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Kampanja za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u policiji

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, u 2024. godini sprovedene su dvije kampanje za privlačenje kandidata i kandidatkinja za rad u policiji: Kampanja "Biram policiju", u saradnji sa OEBS-om, obuhvatila je promotivne spotove, posjete srednjim školama i radionice i Kampanja "Dan sa policijom", sa fokusom na motivisanje mladih, posebno djevojaka, da se opredijele za policijsku karijeru. Na društvenim mrežama kreirani su i objavljeni video sadržaji koji prikazuju rad pojedinih policijskih jedinica, kao i istaknutu ulogu policajki u različitim segmentima policijskog posla. Realizovana je i medijska promocija javnog konkursa za zaposlenje 815 novih policajaca, a sve je to propraćeno objavama na društvenim mrežama. Mediji su prenijeli ključne informacije, uz naglasak na transparentne uslove i značaj jačanja policijskih kapaciteta, a na portalima su objavljeni baneri. Na sve navedene teme, organizovan je veliki broj gostovanja na televizijama sa nacionalnim i lokalnim frekvencijama.

Aktivnost: Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima koje će obuhvatiti obavezu zapošljavanja diplomaca Policijske akademije Uprave policije

Aktivnost je planirana je AP za period 2019-2020. godine. U Izvještaju o realizaciji AP za 2019. godinu, ova aktivnost je djelimično realizovana i prenijeta je u AP za 2021-2022. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu, ova aktivnost je označena kao realizovana tj. predložene su izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima u dijelu definisanja obaveze zapošljavanja diplomaca Policijske akademije Uprave policije. Naime, donošenjem novog Zakona[3] o unutrašnjim poslovima, članom 133 propisano je da lice koje je završilo osnovno policijsko obrazovanje, u smislu ovog zakona, zasniva radni odnos u zvanju policajac, bez javnog oglasa, nakon završenog pripravničkog staža, uz obavezu polaganja stručnog ispita za rad u državnim organima i posebnog ispita za rad u policijskom zvanju, u roku od jedne godine od završetka pripravničkog staža.

Aktivnost: Izrada podzakonskog akta o zapošljavanju za radna mjesta koja se popunjavaju bez javnog oglasa

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2019. godinu, aktivnost je označena

[3] "Sl. list CG", br. 070/21, 123/21, 003/23, 084/24

kao realizovana, odnosno navodi se da je izrađen podzakonski akt kojim se uređuje zapošljavanje na radnim mjestima koja se popunjavaju bez javnog oglasa.

- **Nalaz**

U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se mogla potvrditi realizacija navedene aktivnosti, odnosno nije dostavljen podzakonski akt kojim se uređuje zapošljavanje na radnim mjestima koja se popunjavaju bez javnog oglasa.

Aktivnost: Sprovođenje obuke za članove konkursnih komisija

Aktivnost je planirana je AP za period 2019-2020. godine. Revidiranim AP 2019-2020. godine, ova aktivnost je izostavljena zbog procjene da nije potrebno sprovoditi obuke za članove konkursnih komisija.

Aktivnost: Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima kojima su bezbjednosne provjere detaljno regulisane

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. U Izvještaju o realizaciji AP za 2019. godinu navedeno je da je ova aktivnost djelimično realizovana i definisan je novi rok za realizaciju. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu, Ministarstvo unutrašnjih poslova sprovelo je aktivnosti na izmjenama Zakona o unutrašnjim poslovima, kojima su detaljno regulisane bezbjednosne provjere kandidata. Naime, članovima 127, 128 i 162 Zakona o unutrašnjim poslovima, propisano je kada se smatra da postoje bezbjednosne smetnje, način njihovog utvrđivanja i kada se smatra da postoje bezbjednosne smetnje za dalji rad u policijskom zvanju. Takođe, donijet je i Pravilnik[4] o sastavu i načinu rada komisije za provjeru bezbjednosnih prijetnji za vršenje policijskih poslova, kojim se propisuju sastav i način rada Komisije za provjeru bezbjednosnih smetnji za zasnivanje radnog odnosa u policijskom zvanju, prijem pripravnika i za prijem na osnovno, odnosno visoko policijsko obrazovanje i bezbjednosnih smetnji za dalji rad u policijskom zvanju, tj. za nastavak pripravničkog staža, obrazovanja, obuke, kao i posebnog stručnog osposobljavanja ili usavršavanja u skladu sa Zakonom o unutrašnjim poslovima, kao i druga pitanja od značaja za provjeru bezbjednosnih smetnji.

Aktivnost: Upisivanje većeg broja polaznika i polaznica XVII generacije osnovnog policijskog obrazovanja u odnosu na prethodnu generaciju

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, na osnovu konkursa za upis 100 polaznika XVII generacije obrazovnog programa policajac/ka raspisanog 21.06.2023. godine, nakon završenog procesa selekcije i provjera, upisano je 92 polaznika. Odluka o prijemu kandidata XVII generacije polaznika koji će se školovati po Obrazovnom programu policajac/ka donijeta je 28.12.2023. godine. Nastava za pomenute polaznike je počela 22.01.2024. godine. Tokom postupka revizije

[4] "Sl. list Crne Gore", br. 020/22 od 25.02.2022. godine

nije dostavljena dokumentacija na osnovu koje bi se mogla provjeriti realizacija ove aktivnosti.

Aktivnost: Upisivanje većeg broja polaznika i polaznica XVIII generacije osnovnog policijskog obrazovanja u odnosu na prethodnu generaciju

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, ova aktivnost je označena kao realizovana. Donijeta je Odluka o prijemu kandidata i kandidatkinja XVIII generacije polaznika osnovnog policijskog obrazovanja i školovanje je započelo 109 kandidata koji su prošli regrutacije i selekcije. Tokom postupka revizije nije dostavljena dokumentacija na osnovu koje bi se mogla provjeriti realizacija ove aktivnosti.

Prema podacima iz izvještaja o realizaciji akcionih planova za period sprovođenja Strategije, u okviru Operativnog cilja 4 – Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji, od ukupno sedam planiranih aktivnosti, prema statusu realizacije koji je navelo Ministarstvo unutrašnjih poslova u Izvještajima o realizaciji AP, šest aktivnosti je realizovano, a jedna aktivnost je izostavljena uz obrazloženje da je nije potrebno sprovoditi.

3.2.5. **OPERATIVNI CILj 5:**
Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja

Aktivnost: Priprema i sprovođenje metodologije analize radnih mjesta

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. U Izvještaju o realizaciji AP za 2020. godinu navedeno je da je ova aktivnost izostavljena zbog procjene da nije realno da bude sprovedena bez osigurane donatorske tehničke pomoći.

Aktivnost : Priprema metodologije analitičke procjene radnih mjesta

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. U Izvještaju o realizaciji AP za 2020. godinu navedeno je da je ova aktivnost izostavljena zbog procjene da nije realno da bude sprovedena bez osigurane donatorske tehničke pomoći.

Aktivnost: Izrada analize o postojećem sistemu klasifikacije radnih mjesta

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. U izvještaju o realizaciji AP za 2020. godinu, navedeno je da je urađen Katalog radnih mjesta koji sadrži tipična radna mjesta, status službenika, svrhu radnog mjesta, tipične dužnosti i odgovornosti, neophodna znanja, vještine, sposobnosti i lična svojstva. Međutim, ovo obrazloženje je navedeno i za jednu aktivnost u

okviru operativnog cilja 6, što dodatno otežava utvrđivanje da li je ova aktivnost realizovana u planiranom periodu.

Nalaz

Tokom postupka revizije nije dostavljena relevantna dokumentacija na osnovu koje bi se mogla izvršiti provjera realizacije ove aktivnosti, odnosno nije dostavljena analiza o postojećem sistemu klasifikacije radnih mjesta.

Aktivnost: Priprema podzakonskog akta o klasifikaciji radnih mjesta

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine, pa zatim AP za 2022. godinu. U izvještaju o realizaciji AP za 2022. godinu navedeno je da je pripremljen nacrt podzakonskonskog akt o klasifikaciji radnih mjesta. Naime, donijeta je Uredba[5] o kriterijumima za raspoređivanje radnih mjesta policijskih službenika i zvanjima u kojima se mogu vršiti poslovi tih radnih mjesta, kojom se utvrđuju kriterijumi za raspoređivanje radnih mjesta policijskih službenika, u okviru kategorija i nivoa radnih mjesta propisanih zakonom kojim se uređuju prava i obaveze državnih službenika i namještenika, zvanja u kojima se mogu vršiti poslovi određenog radnog mjesta, kao i posebni uslovi za obavljanje poslova radnog mjesta.

Aktivnost: Izrada analize o problemima u zadržavanju visoko obrazovnih kadrova

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine, ali je izostavljena iz revidiranog AP za period 2019-2020. godine, uz obrazloženje da Uprava policije nema problem odlaska visoko obrazovnih kadrova.

Aktivnost: Priprema predloga mehanizama nefinansijske motivacije

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine, a realizovana je u 2023. godini. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, potpisan je Kolektivni[6] ugovor za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova u 2023. godini, kojim su utvđeni mehanizmi nefinansijske motivacije policijskih službenika i službenica. Naime, ovim kolektivnim ugovorom uključene su odredbe koje doprinose nefinasijskoj motivaciji zaposlenih: unapređenje radnih uslova i statusa zaposlenog, pravo na besplatnu pravnu pomoć itd.

Aktivnost: Izmjene Zakona o unutrašnjim poslovima koji sadrži okvir ocjenjivanja u skladu sa potrebama policije

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2019. godinu, pripremljen je nacrt Zakona o unutrašnjim poslovima u kome je ocjenjivanje regulisano u skladu

[5] "Sl. list Crne Gore", br. 066/22 od 24.06.2022. godine
[6] Ugovor je zaključen 21.04.2023. godine

sa potrebama policije. Naime, članovima 139,140, 141 i 142 Zakona[7] o unutrašnjim poslovima definisan je način ocjnjivanja policijskih službenika.

Aktivnost: Priprema nacrta podzakonskog akta o ocjenjivanju policijskih službenika

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacinma iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu, ova aktivnost je označena kao realizovana. Naime, donijet je Pravilnik[8] o ocjenjivanju direktora Policije, pomoćnika direktora Policije, rukovodioca finansijsko-obavještajne jedinice i policijskih službenika, kojim se propisuju bliži kriterijumi, način i postupak ocjenjivanja direktora organizacione jedinice organa državne uprave nadležnog za unutrašnje poslove koja vrši policijske poslove, pomoćnika direktora policije, rukovodioca finasijsko-obavještajne jedinice i policijskih službenika, kao i obrazac za ocjenjivanje rada policijskog službenika.

Aktivnost: Kreiranje e-obrasca za ocjenjivanje

Aktivnost je planirana Akcionim planom za period 2019–2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji Akcionog plana za 2022. godinu, aktivnost je realizovana, odnosno kreiran je Obrazac za ocjenjivanje, koji predstavlja sastavni dio Pravilnika o ocjenjivanju direktora Policije, pomoćnika direktora Policije, rukovodioca finansijsko-obavještajne jedinice i policijskih službenika, što je i postupkom revizije utvrđeno.

Aktivnost: Sprovođenje obuka o ocjenjivanju (kontinuirana aktivnost)

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020 godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, sprovedene su obuke o ocjenjivanju tokom 2020. godine, koje je pohađalo 16 službenika Uprave policije. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Organizovati obuke o ocjenjivanju po Pravilniku o ocjenjivanju direktora Policije, pomoćnika direktora Policije, rukovodioca finansijsko-obavještajne službe i policijskih službenika

Aktivnost je planirana AP za 2023. godinu. Shodno Izvještaju o realizaciji AP za 2023. godinu, tokom 2023. godine, uz podršku CIDS-a realizovane su tri obuke o ocjenjivanju direktora policije, pomoćnika direktora policije, rukovodioca finansijsko-obavještajne službe i policijskih službenika, za ukupno 40 polaznika (32 muškarca, 8 žena). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

[7] "Sl. list Crne Gore", br. 070/21 od 25.06.2021.
[8] "Sl. list Crne Gore", br. 082/22 od 29.07.2022. godine.

Aktivnost: Praćenje ciklusa ocjenjivanja

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, sprovedene su aktivnosti na praćenju ciklusa ocjenjivanja. Rad zaposlenog se prati u kontinuitetu i posle donošenja ocjene o radu, i u skladu sa navedenim se sačinjava godišnji plan obuka zaposlenih. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Izrada plana obuka na osnovu podataka iz obrasca o ocjenjivanju

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020 godine. Njen konačni status tek se može vidjeti u Izvještaju o realizaciji AP za 2024. godinu. Naime, kako je navedeno u izvještaju, Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u obrasce o ocjenjivanju policijskih službenika koji su 2024. godine izvršili predstavnici Direktorata za normativne poslove i razvoj policije (DNPRP) i Direktorata za finansijsko-materijalne i kadrovske poslove (DFMKP) nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i tom prilikom su date dvije preporuke: izmjena postojećeg Obrasca za ocjenjivanje i upućivanje instrukcionog telegrama. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila djelimična realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Izraditi Pravilnik za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje

Aktivnost je planirana AP za 2023. godinu i realizovana je u 2023. godini. Naime, donijet je Pravilnik[9] o sprovođenju postupka napredovanja u više policijsko zvanje i objavljen je u Službenom listu Crne Gore. Ovim Pravilnikom propisuju se sadržina, način objavljivanja, ispravke i povlačenja javnog poziva za policijske službenike koji ispunjavaju uslove za sticanje neposredno višeg policijskog zvanja iz člana 143 Zakona o unutrašnjim poslovima, koji se objavljuje radi sprovođenja postupka napredovanja u više policijsko zvanje, kriterijumi za ocjenjivanje, izdavanje potvrde kandidatima koji su uspješno prošli provjeru znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina i sastav i način rada komisije koja vrši provjeru znanja, sposobnosti, kompetencija i vještina kandidata koji ispunjavaju uslove javnog poziva kao i druga pitanja od značaja za postupak napredovanja u neposredno više policijsko zvanje.

Aktivnost: Organizovati obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje (kontinuirana aktivnost)

Aktivnost je planirana AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, tokom 2023. godine organizovane su 22 obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje, za 579 polaznika od strane Kabineta ministra. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

[9] Sl. list Crne Gore", br. 021/23 od 24.02.2023. godine.

Aktivnost: Organizovati obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje

Aktivnost je planirana AP za 2024. godinu. Prema izvještaju o realizaciji AP za 2024. godinu, tokom 2024. godine organizovano je sedam obuka za 212 polaznika od strane Uprave policije i to: za zvanje viši policijski inspector (05.02-09.02.2024. godine – 26 polaznika), za zvanje viši policijski inspektor (savjetnik) I klase (12.02-16.02.2024. godine- 29 polaznika), za zvanje policijski inspektor (19.02-23.02.2024. godine – 31 polaznik), za zvanje mlađi policijski inspektor (04.03-08.03.2024. godine -31 polaznik), za zvanje policijski inspektor (18.03-22.03.2024. godine – 31 polaznik), za zvanje samostalni policijski inspektor (01.04-05.04.2024. godine – 30 polaznika), za zvanje mlađI policijski inspektor (30.09-04.10.2025. godine – 34 polaznika). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Obrazovanje Komisije za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje (kontinuirana aktivnost)

Aktivnost je planirana AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, shodno javnom pozivu – direktor Uprave policije je obrazovao komisije za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje. Aktivnost će se sprovoditi shodno Zakonu o unutrašnjim poslovima i tokom 2024. godine.

Aktivnost je planirana i AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, u 2024. godini obrazovana je Komisija za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Izraditi Pravilnik o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju

Aktivnost je prvobitno planirana AP za 2023. godinu, a zatim AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, tokom 2024. godine održan je sastanak sa predstavnicima nadležnih institucija u cilju izrade Pravilnika o programu i načinu polaganja ispita za rad u policijskom zvanju.

3.2.6. **Operativni cilj 6:** Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unaprjeđenje sistema stručnog usavršavanja

Aktivnost: Utvrditi listu osnovnih znanja i vještina policijskih službenika

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, urađen je Katalog radnih mjesta koji sadrži tipična radna mjesta, status službenika, svrhu radnog mjesta, tipične dužnosti i odgovornosti, neophodna znanja, vještine,

sposobnosti i lična svojstva. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Uključivanje liste osnovnih znanja i vještina u godisnji plan i program obuka

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, Direkcija za ljudske resurse, obuke i stručno usavršavanje izradila je Plan obuka na osnovu iskazanih potreba Uprave policije. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Priprema podzakonskog akta u oblasti stručnog usavršavanja, koji sadrži: metodologiju za utvrđivanje potreba za obukama i metodologiju za evaluaciju efekata obuka

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2019. godinu, donijet je podzakonski akt – Uputstvo[10] o obukama policijskih službenika br. 130/1944131/2 od 27.12.2019. godine, kojim se bliže uređuje planiranje, organizovanje, izrada planova i programa obuka policijskih službenika, ciljevi, način i vrijeme realizacije obuka i metode provjere znanja tokom obuka. Međutim, s obzirom na to da Uputstvo o obukama policijskih službenika ne obuhvata sve segmente planirane aktivnosti, ista se može smatrati djelimično realizovanom**.**

Aktivnost: Unapređivanje baze podataka o obukama

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2019. godinu, unaprijeđena je baza podataka o obukama u 2019. godini tj. izrađena je interna baza evidencija obuka u koju se ažurno unose podaci od strane službenika Direkcije za obuke i stručno usavršavanje: o nazivu obuke, organizatoru, imenima i prezimenima službenika, polu. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Definisanje nivoa pristupa evidenciji o obukama

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2019. godinu, aktivnost je označena kao relaizovana uz obrzloženje da su definisani nivoi pristupa evidenciji o obukama tako da je službenicima Direkcije za obuke i stručno usavršavanje definisan i omogućen pristup Centralnoj kadrovskoj evidenciji (KIS– Kadrovski informacioni sistem) Uprave za ljudske resurse. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

[10] 27794f67-5095-4d8a-8322-c0a8d92d67b1

Aktivnost: Organizovanje obuka o rukovođenju i liderstvu

Aktivnost planirana je AP za period 2019-2020. godine. Shodno Izvještaju o realizaciji AP za 2019. godinu, izrađen je Program obuka o rukovođenju i liderstvu i obuke počinju da se sprovode od februara 2020. godine. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Organizovati Trening za trenere o rukovođenju i menadžerskim vještinama za službenike Uprave policije

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, aktivnost je označena kao realizovana, tj. trening je organizovan u okviru četiri modula tokom 2024. godine (mart, april, jun, jul) i trening je uspješno završilo 10 policijskih službenika (8 muškaraca, 2 žene). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Organizacija obuka o integritetu (kontinuirana aktivnost)

Aktivnost je planirana AP za period 2019-2020. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2020. godinu, organizovane su obuke "Osnovi policijskog integriteta i etike kroz poštovanje fundamentalnih ljudskih prava" (15 službenika i 30 rukovodilaca Uprave policije), "Savremeni izazovi u integritetu rukovodilaca Uprave policije" (20 službenika Uprave policije) i napredni kurs "Izgradnja integriteta u crnogorskoj policiji" (pohađalo 20 službenika). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost je planirana AP za 2022. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu, službenici Uprave policije su pohađali sljedeće obuke u vezi integriteta: "Integritet u javnoj upravi i sprovođenje planova integriteta (24.02.2022. godine –Uprava za ljudske resurse, četiri službenika), "Integritet" (20.04.2022. godine – DCAF, 13 službenika), "Osnovi policijskog integriteta" (20.12.2022. godine –MUP/Policijska akademija, 10 službenika i 22.12.2022. godine – MUP/Policisjka akademija, 10 službenika).

Aktivnost **“**Sprovođenje obuka o integritetu i bezbjednosnoj kulturi” planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, u 2023. godini organzovane su obuke: "Osnovi policijskog integriteta i etike kroz poštovanje fundamentalnih ljudskih prava" za 15 policijskih službenika (12 muškaraca, 8 žena); "Mjere o uzbunjivanju u poliicji" za 12 službenika MUP-a/UP (7 muškaraca, 5 žena); "Bezbjednosne procedure i kultura" za 17 polaznika (13 muškaraca, 4 žene). Tokom testiranja platforme za e-učenje, probnu obuku na temu "Bezbjednosna kultura" pohađalo je devet službenika (4 muškarca, 5 žena).

Aktivnost “Organizovati obuke o integritetu i političkoj etici na e-platformi za učenje” planirana je AP za 2024. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, organizovane su dvije obuke na ovu

temu koje je pohađao 41 službenik. Putem e-platforme realizovana je i obuka "Zaštita uzbunjivača", u okviru koje je poseban modul posvećen policijskom integritetu (90 službenika). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Kreiranje jedinstvene evidencije trenera iz redova policijskih službenika

Aktivnost planirana je AP za period 2021-2022. godine. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2022. godinu, kreirana je jedinstvena evidencija za trenere iz redova policijskih službenika. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Izraditi Plan obuka službenika Ministarstva unutrašnjih poslova za 2024. godinu

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Shodno Izvještaju o realizaciji AP za 2023. godinu, Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuka je na osnovu dostavljenih predloga tj. potreba za obukama izradila Plan obuka[11] za 2024. godinu.

Aktivnost: Organizovati obuku za administratore na "Moodle" platformi o otvaranju naloga korisnika, kreiranju i podešavanju kursa na platformi, prijavljivanju polaznika na e-kurseve, uređenju sajta i sl.

Aktivnost planirna je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, uz podršku misije OEBS-a u Crnoj Gori, u periodu do 03.07.2023-07.07.2023. godine za sedam službenika Ministarstva unutrašnjih poslova organizovana je specijalistička obuka za administratora Sistema za elektronsko učenje zasnovano na platformi "Moodle". U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Organizovati obuku za kreatore i izvođače nastave na e-platformi o kreiranju i realizaciji on-line obuka

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, uz podršku misije OEBS-a u Crnoj Gori, u periodu od 25.09.2023-29.09.2023. godine, za 15 službenika MUP-a/UP organizovana je obuka za kreatore i izvođače na e-platformi, a u periodu od 07.10.2024-11.10.2024. godine, a navedenu obuku pohađalo je devet službenika Uprave policije. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

[11] https://www.gov.me/dokumenta/5b50618b-6d1b-43d7-be4b-5c823e743833

Aktivnost: Uspostaviti sistem za e-učenje

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, u 2023. godini otvoren je nalog za pristup određenog broja službenika e-platformi[12] kako bi pristupili testnoj probi kurseva koji su urađeni u okviru mentorske faze obuke za kreatore i izvođače nastave na "Moodle"platformi. Od strane DCAF-a i Ministarstva unutrašnjih poslova R. Srbije ustupljeni su određeni kursevi na korišćenje za potrebe e-platforme. Pokrenut je proces otvaranja naloga za pristup e-platformi za službenike svih sektora Uprave policije.

Aktivnost: Donijeti Pravilnik o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke

Aktivnost je prvobitno planirana AP za 2023. godinu, a zatim AP za 2024. godinu. Prema Izvještajima o realizaciji AP za 2023. i 2024. godinu, formirana je radna grupa u 2023. godini koja će raditi na nacrtu Pravilnika o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke, a u 2024. godini Održan je sastanak sa predstavnicima nadležnih institucija.

Aktivnost: Sprovođenje Plana obuka za 2023. godinu

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Iztvjštaja o realizaciji AP za 2023. godinu, u saradnji sa JU VSŠ "Policijska akademija", Direktorat za normativne poslove i razvoj policije je tokom 2023. godine organizovao 66 obuka, od čega su 53 obuke bile iz Plana obuka. Ove obuke pohađalo je 853 službenika (745 muškaraca, 78 žena). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Sprovođenje mentalno-taktičke obuke interventnih jedinica

Aktivnost planirana je AP za 2023. godinu. Prema podacima iz Izvještaja o realizaciji AP za 2023. godinu, tokom druge polovine 2023. godine, realizovano je pet mentalno-taktičkih obuka interventnih jedinica za 72 službenika (72 muškarca). U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

Aktivnost: Donijeti Pravilnik o načinu upućivanja u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. U izvještaju o realizaciji AP za 2024. godinu, dato je obrazloženje da je usljed obaveze preduzimanja drugih prioritetnih aktivnosti, odložena izrada Pravilnika o načinu upućivanja u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja.

Aktivnost: Izraditi Plan obuka službenika i službenica Ministarstva unutrašnjih poslova za 2025. godinu

[12] https://eucionica.me/moodle/

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. Prema podacima iz izvještaja o realizaciji AP za 2024. godinu, Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuka je na osnovu dostavljenih predloga-potreba za obukama izradila Plan[13] obuka za 2025. godinu.

Aktivnost: Sprovođenje Plana obuka službenika MUP/UP za 2024. godinu

Aktivnost planirana je AP za 2024. godinu. U Izvještaju o realizaciji Plana obuka za 2024. godinu, dato je obrazloženje da je posredstvom Direkcije za obuke i stručno usavršavanje, tokom 2024. godine organizovana 81 obuka koju je pohađalo 973 službenika, a od tog broja je iz Plana obuka organizovano 28 obuka za 626 službenika. U postupku revizije nije dostavljena dokumentacija kojom bi se potvrdila realizacija navedene aktivnosti.

3.3. Realizacija planiranih ciljeva

Operativni cilj 1: Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji

Kao indikator uspjeha za ostvarivanje operativnog cilja 1 odnosno jačanja funkcije upravljanja ljudskim resursima definisan je broj službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima u jedinicama zaljudske resurse u odnosu na broj policijskih službenika:

Indikator uspjeha za jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)- Završni izvještaj
Povećanje broja službenika koji obavljaju poslove upravljanja ljudskim resursima u jedinicama za ljudske resurse	1 službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 500 policijskih službenika	1 službenik obavlja poslove ljudskih resursa za 200 policijskih službenika	Odsjek za ljudske resurse popunjen sa 2 službenice koje obavljaju poslove u zvanju samostalna referentkinja u oktobru 2024.godine putem javnog oglasa, 2 oglašena radna mjesta za 2 izvršioca u zvanju samostalni/a savjetnik/ca III u toku-vode se postupci po žalbama- i dalje u toku

- **Nalaz**

Operativni cilj 1: **Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji, nije realizovan**. Ciljana vrijednost indikatora kojim se mjeri stepen realizacije ostvarenja cilja je 1/1073 u 2024. godini, što je višestruko manje od ciljne vrijednosti (1/200). Ostvarena vrijednost indikatora je manja i od početne vrijednosti (1/500) iz 2017. godine, pa se ne može potvrditi da je ostvaren

[13] https://www.gov.me/dokumenta/b02268fc-722f-4b42-91a4-315503aae7a7

značajan napredak u ostvarenju cilja, kako je navedeno u Završnom izvještaju. U Završnom izvještaju o realizaciji Strategije o indikatoru uspjeha se izvještava na način koji ne omogućava upoređenje odnosno mjerenje u odnosu na ciljanu vrijednost indikatora.

Na osnovu dostavljenih podataka iz internih kadrovskih evidencija Ministarstva unutrašnjih poslova utvrđeno je sljedeće:

- broj sistematizovanih i popunjenih radnih mjesta u oblasti upravljanja ljudskim potencijalima:

2019. godina – sistematizovano 6 radnih mjesta, popunjena 2 radna mjesta
2022. godina – sistematizovano 7 radnih mjesta, popunjena 4 radna mjesta
2024. godina – sistematizovano 7 radnih mjesta, popunjena 2 radna mjesta

- broj policijskih službenika:

2019. godina – 3.701 policijski službenik
2022. godina – 3.493 policijska službenika
2024. godina – 2.147 policijskih službenika

Ciljna vrijednost od 1 : 200 nije dostignuta ni u jednoj posmatranoj godini. Iako je u 2022. godini došlo do privremenog poboljšanja odnosa usljed povećanja broja izvršilaca (4), taj trend nije zadržan, jer je u 2024. godini broj izvršilaca ponovo smanjen na 2, uz i dalje značajno odstupanje od ciljne vrijednosti. Takođe je evidentna nestabilnost kadrovskih kapaciteta u organizacionim jedinicama nadležnim za upravljanje ljudskim potencijalima, kao i neusklađenost između planiranih (sistematizovanih) i stvarno popunjenih radnih mjesta.

Godina	Broj izvršilaca (ljudski resursi)	Broj policijskih službenika	Odnos
2019	2	3.701	1:1850
2022	4	3.493	1:873
2024	2	2.147	1:1074

Operativni cilj 2: Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji

Za mjerenje uspjeha u ostvarivanju operativnog cilja 2 Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji, definisana su dva indikatora:

Indikatori uspjeha za unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa u policiji

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)- Završni izvještaj
Udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina je povećan	28 %	više od 30 %	Za ukupno 66 lica bio je raspisan javni oglas, od ovog broja 53 polaznika XV generacije svršenih polaznika JU ,, Policijska akademija zasnovalo radni odnos u zvanju policajac pripravnik (za ostalih 11 procedura u toku); započet postupak Za 91 XVI polaznika navedene akademije sprovodi se postupak javnog oglašavanja od strane

			Uprave za ljudske resurse-u toku prijava kandidata.
Procenat žena koje se nalaze na rukovodećim radnim mjestima u policiji	0	minimum 10%	Sačinjen Izvještaj o realizaciji Plana aktivnosti za stvaranje uslova za povećanje broja policijskih službenica u UP za 2024. godinu

Udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20–40 godina

Na osnovu uvida u akcione planove i izvještaje o realizaciji utvrđeno je da su u posmatranom periodu sprovođene aktivnosti zapošljavanja policijskih službenika mlađe starosne dobi, prvenstveno kroz prijem polaznika Policijske akademije. Izvještaji sadrže podatke o broju raspisanih javnih oglasa, broju primljenih pripravnika, generacijama polaznika Policijske akademije koje su zasnovale radni odnos i započetim i tekućim postupcima zapošljavanja.

U pojedinim godinama ostvaren je broj novozaposlenih koji premašuje planirane minimalne godišnje vrijednosti (npr. minimalno 70 lica godišnje u kategoriji 20–30 godina). Međutim, izvještaji ne sadrže objedinjene podatke o ukupnoj starosnoj strukturi zaposlenih, niti je iskazan procenat policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina, niti je izvršeno poređenje sa početnom i ciljnom vrijednošću indikatora.

Procenat žena koje se nalaze na rukovodećim mjestima u policiji

Na osnovu uvida u dostavljene planove aktivnosti i izvještaje o realizaciji utvrđeno je da su planirane i sprovođene aktivnosti usmjerene na povećanje broja policijskih službenica u Upravi policije. Dokumentacija potvrđuje postojanje planova aktivnosti za povećanje broja policijskih službenica u više uzastopnih godina, izradu izvještaja o realizaciji planiranih mjera i kontinuitet planiranja i praćenja realizacije mjera. Reviziji su dostavljeni relevantni planovi i izvještaji o realizaciji. Međutim, izvještaji ne sadrže podatke o procentualnoj zastupljenosti žena na rukovodećim radnim mjestima, niti je izvršeno poređenje sa ciljnom vrijednošću od minimum 10%.

U izvještajima nijesu sistematski prikazani:
- procentualni udio policijskih službenika u starosnoj grupi od 20 do 40 godina u ukupnoj strukturi zaposlenih,
- procenat žena na rukovodećim radnim mjestima,

poređenje ostvarenih vrijednosti sa početnim i ciljnim vrijednostima indikatora.

- **Nalaz**

U postupku revizije nije bilo moguće utvrditi ostvarenu vrijednost indikatora uspjeha za operativni cilj 2, zbog čega nije bilo moguće potvrditi da je ostvaren neznatan napredak u ostvarenju cilja, kako je navedeno u Završnom izvještaju o sprovođenju Strategije. U Završnom izvještaju se o indikatorima uspjeha za operativni cilj 2 izvještava na način koji ne omogućava upoređenje odnosno mjerenje u odnosu na ciljanu vrijednost indikatora.

Operativni cilj 3: Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima

Za mjerenje uspjeha u ostvarivanju operativnog cilja 3 Unapređenje sistema policijskog obrazovanja u skladu sa evropskim standardima, definisan je indikator:

Indikator uspjeha za unapređenje sistema obrazovanja

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)-Završni izvještaj
Prva generacija visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja završila je školovanje	Nije primjenljivo	DA	

Postavljeni indikator smatra se realizovanim ukoliko je ostvarena ciljna vrijednost definisana strateškim dokumentom, odnosno ukoliko je:

- uspostavljena visokoobrazovna ustanova za potrebe policijskog obrazovanja,
- započet obrazovni proces kroz upis polaznika,
- prva generacija polaznika završila školovanje do kraja 2024. godine.

Na osnovu analize akcionih planova za period 2019–2024, izvještaja o realizaciji, kao i dokumentacije dostavljene reviziji, utvrđeno je da tokom posmatranog perioda realizovane su određene aktivnosti usmjerene na izradu elaborata i analiza o opravdanosti osnivanja visokoobrazovne ustanove, pokretanje inicijativa u saradnji sa međunarodnim partnerima (OEBS, institucije SR Njemačke) i razmatranje mogućih modela reforme policijskog obrazovanja. Ministarstvo unutrašnjih poslova je u novembru 2023. godine izradilo elaborat o opravdanosti osnivanja visokoobrazovne ustanove. Međutim, ne postoje dokazi da je visokoobrazovna ustanova formalno osnovana, akreditovana i operativna, kao i da je izvršen upis prve generacije studenata i započet obrazovni proces.

- **Nalaz**

Utvrđeno je da postavljeni indikator uspjeha za Operativni cilj 3 nije realizovan u predviđenom periodu (2024. g.). Iako su sprovedene pojedine pripremne aktivnosti, visokoobrazovna ustanova za potrebe policijskog obrazovanja nije osnovana, odnosno prva generacija nije završila školovanje, što znači da cilj nije ostvaren. U Završnom izvještaju o realizaciji Strategije u dijelu “II. Informacija o napretku u postizanju strateških i operativnih ciljeva (status indikatora uspjeha)” nema podataka o vrijednosti indikatora uspjeha za Operativni cilj 3.

Operativni cilj 4: Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Za mjerenje uspjeha u ostvarivanju operativnog cilja 4 Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji, definisana su dva indikatora:

Indikator uspjeha za Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)- Završni izvještaj
Broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi policije (izražen u procentima)	70%	100%	U 2024. godini sačinjena je analiza od strane organizacionih jedinica u Upravi policije, a vezavo za popunjavanje radnih mjesta za 1213 kandidata i kandidatkinja za rad u policiji. Raspisan je javne oglas za prijem 815 kandidata/kandidatkinja za rad u Upravi policije, realizacija je u toku.
Procenat radnih mjesta u Upravi policije koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama zapošljavanja	90%	100%	Donijeta je Odluka o prijemu kandidata i kandidatkinja XVIII generacije polaznika. Školovanje je započelo 109 kandidata koji su prošli regrutacije i selekcije.

Indikator: Broj diplomaca koji su završili programe policijskog obrazovanja koji se finansiraju iz budžeta koji su primljeni u radni odnos u Upravi policije.

Prema podacima iz Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije, organizacione jedinice Uprave policije pripremile su analizu koja se odnosi na popunjavanje radnih mjesta za ukupno 1.213 kandidata i kandidatkinja za rad u policiji. U okviru planiranih aktivnosti, raspisan je javni oglas za prijem 815 kandidata i kandidatkinja, a njegova realizacija je u toku.

Indikator - Procenat radnih mjesta koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama zapošljavanja

Prema podacima iz Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije, donijeta je odluka o prijemu kandidata i kandidatkinjac XVIII generacije polaznika, školovanje je nastavilo 109 kandidata koji su prošli regrutacije i selekcije

- **Nalaz**

U postupku revizije nije bilo moguće utvrditi ostvarenu vrijednost indikatora uspjeha za operativni cilj 4, zbog čega nije bilo moguće potvrditi da je ostvaren značajan napredak u ostvarenju cilja, kako je navedeno u Završnom izvještaju o sprovođenju Strategije. U Završnom izvještaju se o indikatorima uspjeha za operativni cilj 4 izvještava na način koji ne omogućava upoređenje odnosno mjerenje u odnosu na ciljanu vrijednost indikatora.

Operativni cilj 5: Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja

Za mjerenje uspjeha u ostvarivanju operativnog cilja 5 Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja, definisana su dva indikatora:

Indikator uspjeha za povećanje motivacije policijskih službenika

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)-Završni izvještaj
Unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje policijskih službenika	NE	DA	DA
Pravni okvir ocjenjivanja policijskih službenika prilagođen je potrebama policije i efektivno se primjenjuje u praksi	NE	DA	Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u obrasce o ocjenjivanju policijskih službenika, nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i date su određene preporuke

Indikator - Unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje policijskih službenika

Prema podacima iz Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije izrađen je i objavljen Pravilnik o napredovanju u neporedo više policijsko zvanje, što će doprinijeti ostvarenju jedne od ciljnih vrijednosti na kraju sprovođenja strateškog dokumenta za ovaj operativni cilj, na način da bude unaprijeđen sistem klasifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, koji uključuje karijerno napredovanje. Takođe potpisan je Kolektivni ugovor za zaposlene u Ministarstvu unutrašnjih poslova, kojim su utvrđeni mehanizmi motivacije policijskih službenika/ca. Obrazovana je Komisija za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje i organizovane obuke za napredovanje u neposredno više policijsko zvanje, u cilju unapređenja sistema kvalifikacije i raspoređivanja radnih mjesta, a koje uključuje karijerno napredovanje. U toku je izmjena postojećeg Obrasca za ocenjivanje (unošenje rubrike za upućivanje na stručno usavršavanje i sl.), kao i upućivanje instrukcionog telegrama u kojim bi bilo naznačeno da se u postojećem dijelu obrasca sa naznakom „obrazloženje“ navede koje su obuke potrebne za lošije ocijenjenog službenika sa ciljem unaprjeđenja rezultata njegovog rada.

Indikator - Pravni okvir ocjenjivanja policijskih službenika prilagođen je potrebama policije i efektivno se primjenjuje u praksi

Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u obrasce o ocjenjivanju policijskih službenika, nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i date su određene preporuke

- **Nalaz**

Prema podacima iz Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije, Komisija za odobravanje pojedinačnih programa obuke je na osnovu iskazanih potreba nadležnih organizacionih jedinica utvrdila Plan obuka za 2025. godinu. Uvidom u obrasce o ocjenjivanju policijskih službenika, nije bilo moguće mapirati potrebe za obukom i date su određene preporuke.

Operativni cilj 6: Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja

Za mjerenje uspjeha u ostvarivanju operativnog cilja 6 Jačanje kapaciteta policijskih službenika kroz unapređenje sistema stručnog usavršavanja, definisana su dva indikatora:

Indikator uspjeha za jačanje kapaciteta policijskih službenika

Indikator	Početna vrijednost (2017)	Ciljana vrijednost (2024)	Ostvarena vrijednost (2024)-Završni izvještaj
Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika	NE	DA	DA
Udio policijskih službenika koji su pohađali minimum jednu specijalizovanu ili drugu obuku (minimalno jednom u dvije godine).	60%	100%	DA

U Završnom izvještaju o sprovođenju Strategije se navodi da su ključni rezultati postignuti u izvještajnom periodu vezani su za unapređenje sistema stručnog usavršavanja, koji se ogledaju kroz izradu Plana obuka, kao i sprovođenja obuka, pri čemu je obučen veliki broj policijskih službenika i službenica, iz različitih oblasti vezanih za obavljanje policijskih i sa njima povezanih poslova. Takođe, jedno od značajnih dostignuća je i uspostavljanje sistema za e-učenje. U 2023. godini otvoren je nalog za pristup određenog broja službenika e-platformi kako bi pristupili testnoj probi kurseva koji su urađeni u okviru mentorske faze obuke za kreatore i izvođače nastave na MOODLE e-platformi. Od Ženevskog centra za upravljanje bezbjedonosnim sektorom (DCAF-a) i Ministarstva unutrašnjih poslova Republike Srbije, Ministarstvu unutrašnjih poslova/Upravi policije, ustupljeni su primjeri određenih kurseva na korišćenje za potrebe e-platforme. Pokrenut je proces otvaranja naloga za pristup e-platformi za službenike svih sektora Uprave policije.

Indikator - Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika

- **Nalaz**

Nijesu donijeti Pravilnik o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke i Pravilnik o načinu upućivanja u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja, pa se ne može potvrditi da je u značajnoj mjeri unaprijeđen pravni okvir i razvijene procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika.

3.4. Praćenje, izvještavanje i evaluacija realizacije Strategije

3.4.1. Godišnji izvještaji o realizaciji akcionih planova za sprovođenje Strategije

Shodno Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata (član 19), Metodologiji razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, kao i Smjernicama za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata Priručnikom za evaluaciju strateških dokumenata, subjekat revizije je dužan da:

- Sačinjava godišnje izvještaje o sprovođenju akcionog plana za svaku godinu sprovođenja strateškog dokumenta;
- obezbijedi kontinuitet godišnjeg izvještavanja tokom cijelog perioda važenja strategije;
- godišnje izvještaje dostavlja Generalnom sekretarijatu Vlade radi davanja mišljenja o njihovoj strukturi i sadržaju;
- u slučaju otežanih ili vanrednih okolnosti, izradi godišnji izvještaj uz jasno obrazloženje uticaja tih okolnosti na sprovođenje i izvještavanje, a ne izostavi izvještaj u cjelini.

Revizijom je utvrđeno da su u periodu sprovođenja Strategije izrađeni godišnji izvještaji o sprovođenju Akcionog plana za: 2019, 2020, 2022. i 2023. godinu, kao i završni izvještaj za 2024. godinu. Istovremeno, utvrđeno je da godišnji izvještaj o sprovođenju Akcionog plana za 2021. godinu nije izrađen.

U mišljenjima GSV na godišnje izvještaje za 2022. i 2023. godinu konstatuje se da godišnji izvještaj za 2021. g. nije izrađen. Kao razlog se navode okolnosti pandemije COVID-19, pri čemu se ukazuje da nije dovoljno navesti pandemiju kao opšti razlog, već je potrebno jasno obrazložiti na koji način su te okolnosti konkretno uticale na nemogućnost izrade izvještaja, što u ovom slučaju nije učinjeno.

- **Nalaz**

Subjekat revizije nije obezbijedio godišnje izvještavanje za svaku godinu sprovođenja strateškog dokumenta, jer godišnji izvještaj za 2021. nije izrađen, čime nije ispoštovan propisani sistem monitoring i izvještavanja. Činjenica da izvještaj za 2021. g. nije izrađen predstavlja odstupanje od člana 19 Uredbe, Metodologije, Smjernica i Priručnika za evaluaciju jer nijedan od navedenih

dokumenata ne predviđa izuzeće od obaveze godišnjeg izvještavanja, već samo mogućnost prilagođavanja sadržaja izvještaja u otežanim okolnostima.

Shodno Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata (član 19), Metodologiji i Smjernicama, subjekat revizije je dužan da:

- Godišnje i završni izvještaj o sprovođenju akcionih planova dostavlja Generalnom sekretarijatu Vlade (GSV) radi davanja mišljenja o njihovoj strukturi i sadržaju;
- Obezbijedi da se mišljenje GSV-a pribavi prije upućivanja izvještaja Vladi na razmatranje i da predstavlja sastavni dio izvještajne dokumentacije.

Na osnovu pregleda dostavljene dokumentacije, utvrđeno je da su Godišnji izvještaji o sprovođenju akcionih planova za 2019, 2020, 2022. i 2023.g. dostavljani Generalnom sekretarijatu Vlade i da je GSV za navedene izvještaje davao mišljenja u kojim je ukazivao na nedostatke u strukturi i sadržaju izvještaja, potrebu jačanja analitičkog pristupa i potrebu jasnijeg obrazlaganja razloga za nerealizaciju aktivnosti.

Za 2021. godinu nije izrađen izvještaj, pa samim tim nije ni dostavljen GSV-u na mišljenje;

U postupku revizije nije dostavljeno mišljenje GSV-a na završni izvještaj o sprovođenju Strategije za period 2019-2024. godine.

- **Nalaz**

Revizijom je utvrđeno da nije u potpunosti obezbijeđena dosljedna primjena obaveza dostavljanja izvještaja GSV-u na mišljenje, jer godišnji izvještaj za 2021. nije izrađen, pa procedura pribavljanja mišljenja nije mogla biti sprovedena i u odnosu na završni izvještaj za period 2019-2024. g., u postupku revizije nije obezbijeđen dokaz da je pribavljeno mišljenje GSV, iako je pribavljanje tog mišljenja propisana faza izvještajnog procesa.

Shodno Uredbi o načinu i postupku izrade, usklađivanja i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Metodologiji razvijanja, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Smjernicama za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata i pratećem Priručniku, subjekat revizije je dužan da godišnje izvještaje o sprovođenju strateškog dokumenta sačinjava tako da oni sadrže sve propisane obavezne elemente, i to naročito:

- uvodni rezime sa pregledom stepena realizacije, ključnih rezultata i izazova;
- informaciju o napretku u postizanju operativnih ciljeva, uz vezu sa indikatorima učinka;
- tabelu za izvještavanje sa podacima o realizaciji aktivnosti, rokovima, statusu, finansijskim sredstvima i razlozima kašnjenja;
- preporuke za naredni period sprovođenja zasnovane na identifikovanim problemima i rezultatima.

Obavezni elementi moraju biti ne samo formalno prisutni, već i sadržinski obrađeni na način koji omogućava praćenje učinka i donošenje odluka.

Na osnovu pregleda godišnjih izvještaja o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2023. godine utvrđeno je da godišnji izvještaji u formalnom smislu sadrže propisane cjeline (uvodni rezime, narativni dio, tabelu za izvještavanje i preporuke). Međutim, sadržaj pojedinih obaveznih elemenata nije u potpunosti usklađen sa Smjernicama, naročito u dijelu: analitičkog osvrta na ostvarene rezultate u odnosu na operativne ciljeve, jasnog povezivanja aktivnosti sa indikatorima učinka, obrazlaganja razloga za nerealizaciju ili kašnjenje aktivnosti, formulacije preporuka koje bi bile direktno zasnovane na identifikovanim nalazima iz izvještajnog perioda. Izvještaji su u većoj mjeri orijentisani na opis sprovedenih aktivnosti, dok je izvještavanje o učinku i efektima sprovođenja strategije ograničeno.

- **Nalaz**

Godišnji izvještaj o sprovođenju starteškog dokumenta na kraju II godine sprovođenja Strategije (2020. godina), u dijelu koji se odnosi na Informaciju o napretku u postizanju operativnih ciljeva ne sadrži informacije o vrijednosti indikatora učinka u odnosu na planiranu srednjoročnu vrijednost.

Shodno Uredbi, Metodologiji i Smjernicama za izvještavanje, subjekat revizije je dužan da, u godišnjem izvještaju nakon druge godine sprovođenja strateškog dokumenta, pored pregleda aktivnosti realizovanih u izvještajnoj godini pruži:

- analitički osvrt na napredak u postizanju operativnih ciljeva;
- uključi praćenje vrijednosti indikatora učinka za period dvije godine sprovođenja (polazne, prelazne i ostvarene vrijednosti, gdje je primjenjivo) i
- jasno razdvoji izvještavanje o procesu (aktivnostima) od izvještavanja o učinku (rezultatima i efektima).

Shodno Uredbi, i Metodologiji, subjekat revizije je dužan da u godišnjim izvještajima o sprovođenju strategije posebno identifikuje preporuke za naredni period sprovođenja, koje:

- proizilaze iz identifikovanih izazova, problema i odstupanja u realizaciji;
- predstavljaju konkretne korektivne mjere za unapređenje sprovođenja akcionog plana;
- budu jasno izdvojene (posebno poglavlje ili jasno označen dio izvještaja), radi njihove primjene u narednim fazama i izrade narednih akcionih planova.

Analizom godišnjih izvještaja o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2023. godine utvrđeno je da:

- izvještaji u pojedinim godinama sadrže navode koji imaju karakter preporuka, uglavnom u završnim dijelovima izvještaja;
- preporuke su pretežno opisne i opšteg karaktera, bez jasnog povezivanja sa konkretnim identifikovanim problemima ili neispunjenim aktivnostima;
- preporuke nijesu dosljedno i sistematično izdvojene kao posebno poglavlje u svim izvještajima;
- u pojedinim izvještajima preporuke su date implicitno, kroz opis potrebe za izmjenama ili unapređenjem, ali bez jasnog označavanja kao preporuka za naredni period sprovođenja.

Primjer: U godišnjem izvještaju za 2022. godinu navedene su preporuke koje se odnose na: redefinisanje i prilagođavanje akcionog plana i prenošenje nerealizovanih i djelimično realizovanih aktivnosti u naredni period, što se može tretirati kao preporuka, ali bez jasne metodološke strukture i sistematizacije propisane Smjernicama.

- **Nalaz**

Iako godišnji izvještaji sadrže određene elemente koji se mogu smatrati preporukama za naredne faze sprovođenja Strategije, preporuke nijesu sistematično, jasno i metodološki dosljedno identifikovane i izdvojene, kako to zahtijevaju važeći propisi i smjernice.
Na taj način, godišnji izvještaji ne obezbjeđuju u potpunosti funkcionalnu vezu između identifikovanih problema u sprovođenju i korektivnih mjera za naredni period, što umanjuje njihovu upotrebljivost za unapređenje procesa planiranja i sprovođenja.

3.4.2. Završni izvještaj o sprovođenju Strategije

Shodno propisima, metodologiji i smjernicama za praćenje sprovođenja strateških dokumenata u javnoj upravi, subjekt revizije je dužan da po isteku perioda važenja strategije izradi završni izvještaj o sprovođenju strategije[14].

U Upravi policije izrađen je dokument pod nazivom „Završni izvještaj o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2024. godine“.

Shodno metodologiji za praćenje i izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata, završni izvještaj o sprovođenju strategije mora da sadrži propisane obavezne elemente koji omogućavaju sveobuhvatno sagledavanje rezultata, napretka i izazova u sprovođenju strateškog dokumenta tokom cjelokupnog perioda njegovog važenja. Prema važećim

[14] Završni izvještaj predstavlja poseban dokument koji se izrađuje nakon isteka perioda važenja strateškog dokumenta, sa ciljem da pruži sveobuhvatnu informaciju o ukupnom napretku u postizanju definisanih strateških i operativnih ciljeva, statusu indikatora uspjeha i ključnim izazovima u sprovođenju strategije tokom cjelokupnog perioda njenog važenja. Izrada završnog izvještaja predstavlja obavezan element sistema upravljanja javnim politikama i preduslov za: objektivno sagledavanje rezultata sprovedenih mjera, informisanje donosilaca odluka, planiranje narednog strateškog ciklusa.

smjernicama, završni izvještaj obavezno treba da obuhvati najmanje sljedeće cjeline:

- Uvodni rezime sa osvrtom na ključne rezultate i opštu ocjenu sprovođenja Strategije;
- Informaciju o statusu indikatora uspjeha, uključujući ostvarene vrijednosti indikatora u odnosu na planirane ciljne vrijednosti;
- Tabelarni prikaz implementacije akcionog plana za posljednju godinu sprovođenja Strategije, sa podacima o realizovanim aktivnostima, statusu realizacije i razlozima kašnjenja ili nerealizacije;
- Nalaze evaluacije, uključujući ocjenu sprovođenja Strategije prema relevantnim evaluacijskim kriterijumima;
- Osvrt na planirana i utrošena finansijska sredstva za cjelokupan period sprovođenja Strategije, sa prikazom izvora finansiranja;
- Preporuke za naredni ciklus planiranja javnih politika, zasnovane na utvrđenim nalazima.

Postojanje i sadržaj navedenih elemenata predstavlja osnov za ocjenu usklađenosti završnog izvještaja sa metodološkim zahtjevima.

Analizom „Završnog izvještaja o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2024. godine“ utvrđeno je sljedeće:

- završni izvještaj sadrži uvodni dio u kojem se daje opšti pregled sprovođenja Strategije i ističu ključni rezultati ostvareni tokom perioda važenja;
- u izvještaju je dat prikaz statusa indikatora uspjeha, uz navođenje stepena realizacije strateških i operativnih ciljeva;
- izvještaj sadrži tabelarne prikaze realizacije aktivnosti, uključujući podatke o statusu realizacije (realizovano, djelimično realizovano, nerealizovano) i obrazloženja za odstupanja;
- u posebnom poglavlju prezentovani su nalazi evaluacije sprovođenja Strategije, sa osvrtom na efikasnost, efektivnost i uticaj sprovedenih mjera;
- dat je osvrt na planirana i utrošena finansijska sredstva za cjelokupan period sprovođenja Strategije, sa razdvajanjem budžetskih i donatorskih sredstava;
- završni izvještaj sadrži preporuke za naredni period, koje se odnose na unapređenje sistema upravljanja ljudskim resursima i budući strateški ciklus.

Shodno metodologiji za praćenje i izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata, smjernicama Generalnog sekretarijata Vlade za izradu godišnjih i završnih izvještaja, obaveznim elementima godišnjeg i završnog izvještaja o sprovođenju strategije, subjekat revizije je dužan da u izvještajima o sprovođenju strateškog dokumenta navede razloge zbog kojih planirane aktivnosti nijesu realizovane ili kasne sa realizacijom, uz obrazloženje okolnosti koje su do toga dovele, kako bi se omogućilo razumijevanje ostvarenog stepena realizacije i objektivna procjena napretka.

Analizom godišnjih izvještaja o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, kao i završnog izvještaja za period 2019–2024. godine, utvrđeno je da u pojedinim izvještajima jesu navedeni razlozi zbog kojih određene aktivnosti nijesu realizovane ili su realizovane sa zakašnjenjem. Kao razlozi se najčešće navode spoljni faktori, poput pandemije COVID-19, sajber napad, budžetskih ograničenja, organizacionih i kadrovskih promjena, kao i tehničkih izazova (npr. funkcionalnost HRMIS sistema), međutim, obrazloženja su uglavnom opšta, bez jasnog povezivanja sa konkretnim aktivnostima, rokovima i odgovornim subjektima.

U određenim slučajevima razlozi se navode uopšteno, bez dodatnog pojašnjenja na koji način su navedene okolnosti konkretno uticale na nemogućnost ili kašnjenje realizacije aktivnosti. Za dio aktivnosti koje su označene kao nerealizovane ili djelimično realizovane, razlozi nijesu jasno ili dosljedno navedeni u svim izvještajima.

- **Nalaz**

Iako su u izvještajima u određenoj mjeri navedeni razlozi zbog kojih neke aktivnosti nijesu realizovane ili kasne sa realizacijom, obrazloženja nijesu sistematična, dovoljno precizna niti ujednačena, te ne omogućavaju potpunu i jasnu procjenu uzroka odstupanja od planiranog.

3.4.3. Evaulacija sprovođenja Strategije

Shodno Metodologiji razvijanja politika, izrade i praćenja sprovođenja strateških dokumenata, Priručniku za evaluaciju strateških dokumenata, Smjernicama za izvještavanje o sprovođenju strateških dokumenata, subjekat revizije je dužan da, po isteku perioda važenja strateškog dokumenta, obezbijedi sprovođenje evaluacije Strategije, koja treba da obuhvati cjelokupan period njenog sprovođenja, sa ciljem procjene ostvarenja ciljeva, učinaka i uticaja javne politike, kao i identifikovanja pouka za naredni strateški ciklus.[15]

Uvidom u dokumentaciju utvrđeno je da je izrađen dokument pod nazivom: „Izvještaj o evaluaciji realizacije Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije Crne Gore za period 2019–2024“, izrađen u julu 2025. godine. Evaluacija obuhvata cjelokupan period važenja Strategije (2019–2024), sadrži jasno definisan cilj i svrhu evaluacije, obuhvata procjenu sprovođenja Strategije u odnosu na postavljene strateške i operativne ciljeve, koristi kombinaciju kvantitativnih i kvalitativnih metoda, uključujući analizu indikatora, desk analizu, SWOT i upitnike, razmatra ključne evaluacione kriterijume (relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost).

[15] Evaluacija se sprovodi kao poseban proces, nezavisno od godišnjeg praćenja, i predstavlja osnov za izradu završnog izvještaja i planiranje narednih politika.

Evaluacija sprovođenja Strategije upravljanja ljudskim resursima je sprovedena i obuhvata cjelokupan period njenog važenja, u skladu sa osnovnim zahtjevima propisanim metodološkim okvirom.

Evaluacija strateških dokumenata treba da bude sprovedena u skladu sa Priručnikom za evaluaciju strateških dokumenata, što podrazumijeva:
- jasno definisanu svrhu i ciljeve evaluacije;
- primjenu OECD/SIGMA evaluacionih kriterijuma (relevantnost, koherentnost, efektivnost, efikasnost, uticaj i održivost);
- postojanje evaluacione matrice sa pitanjima, pokazateljima i nalazima;
- korišćenje kombinacije kvantitativnih i kvalitativnih metoda, uključujući princip triangulacije;
- jasno navođenje metodoloških ograničenja;
- nezavisnost evaluatora od institucije čiji se rad ocjenjuje;
- transparentnu povezanost između nalaza, zaključaka i preporuka.

Na osnovu analize dostavljene evaluacije utvrđeno je da je sprovedena kao poseban evaluacioni dokument, koji je kasnije djelimično integrisan u završni izvještaj, dok je cjelokupna evaluacija sastavni dio završnog izvještaja. Evaluaciju je sprovela nezavisna međunarodna ekspertkinja, angažovana u okviru projekta EU podrške vladavini prava (EUROL), što ukazuje da nezavisnost evaluacije u odnosu na MUP i Upravu policije nije upitna. Evaluacija ima:
- jasno definisanu svrhu i ciljeve;
- dosljedno primijenjene OECD/SIGMA kriterijume, koji su pretočeni u evaluaciona pitanja;
- razvijenu evaluacionu matricu koja povezuje probleme, aktivnosti, kriterijume, status realizacije i preporuke;
- analitički dio koji uključuje SWOT analizu, kvantitativne pokazatelje (grafikone, procente realizacije) i kvalitativnu interpretaciju nalaza.

Metodologija evaluacije zasnovana je pretežno na analizi službenih izvještaja, zakona i podzakonskih akata, statističkim podacima, javno dostupnim analizama i komparativnim izvorima. U dijelu metodologije izričito su navedena ograničenja evaluacije, uključujući:
- oslanjanje na sekundarne podatke,
- nedostatak kontinuiteta u evidencijama,
- izostanak fokus grupa, anketa i intervjua sa ključnim akterima.

- **Nalaz**

Evaluacija Strategije je u značajnoj mjeri sprovedena u skladu sa Priručnikom za evaluaciju, posebno u dijelu:
- konceptualnog okvira evaluacije,
- primjene OECD/SIGMA kriterijuma,
- postojanja evaluacione matrice,
- jasnoće metodologije i transparentnosti ograničenja,
- nezavisnosti evaluatora.

Međutim, evaluacija nije u potpunosti ispunila zahtjev Priručnika u dijelu primjene principa triangulacije, jer se nalazi u najvećoj mjeri zasnivaju

na jednoj dominantnoj grupi izvora (službena dokumentacija i statistika), bez dodatne provjere kroz intervjue sa zaposlenima i rukovodiocima, fokus grupe, anketna istraživanja korisnika ili zaposlenih.

3.4.4. Sredstva za realizaciju Strategije

U skladu sa metodološkim okvirom evaluacije (OECD/SIGMA kriterijumi – efikasnost i ekonomičnost) i principima finansijskog upravljanja u javnom sektoru, realizacija strateških aktivnosti treba da se sprovodi u okviru odobrenih finansijskih sredstava, uz jasno evidentiranje planiranih i utrošenih iznosa po godinama, izvorima finansiranja (budžet i donacije) i vrstama aktivnosti. Svako odstupanje između planiranih i utrošenih sredstava treba da bude kvantifikovano i obrazloženo, uz navođenje uzroka i posljedica po realizaciju ciljeva Strategije.

Podaci o planiranim i utrošenim sredstvima korišćenim za realizaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2024. godine preuzeti su iz akcionih planova i godišnjih izvještaja o sprovođenju Strategije, kao i iz završnog izvještaja o evaluaciji. Na osnovu raspoložive dokumentacije utvrđeno je da je za cjelokupan period sprovođenja Strategije **planirano je ukupno 1.842.473 eura**, od čega 1.567.473 eura iz budžetskih sredstava i 275.000 eura iz donacija. Ukupno je **utrošeno 1.886.349 eura**, od čega 1.782.553 eura iz budžeta i 103.796 eura iz donacija.

Ukupno odstupanje u odnosu na plan iznosi približno +2%, što predstavlja manje finansijsko prekoračenje, dominantno u dijelu budžetskih sredstava. Kada je riječ o donacijama, iskorišćeno je oko 70% planiranih sredstava, bez prekoračenja.

Revizijom raspoložive dokumentacije utvrđeno je da ne postoje podaci o realizovanim finansijskim sredstvima za 2020. godinu u godišnjem izvještaju. Takođe, izvještaj za 2021. godinu nije izrađen, što je u dokumentaciji obrazloženo vanrednim okolnostima (pandemija COVID-19, sajber napadi i promjene u organizacionoj strukturi), česte organizacione promjene u posmatranom periodu otežale su uspostavljanje kontinuiteta u finansijskoj evidenciji. Iz dostupnih podataka proizlazi da je najveći dio sredstava utrošen na zapošljavanje novog kadra, što je u skladu sa prioritetima Strategije, ali u trenutku revizije nije bilo moguće izvršiti neposredan uvid u pojedinačne rashode, već su korišćeni zbirni podaci iz akcionih planova i izvještaja.

- **Nalaz**

Utvrđeno je da u periodu 2019–2024. godine nije došlo do značajnog prekoračenja odobrenih finansijskih sredstava za realizaciju Strategije. Uočeno odstupanje u iznosu od približno 2% u odnosu na planirana sredstva može se ocijeniti kao manje i fiskalno prihvatljivo, posebno imajući u vidu obim realizovanih aktivnosti i vanredne okolnosti u periodu sprovođenja Strategije.

Istovremeno, utvrđeni su nedostaci u pogledu potpunosti i kontinuiteta finansijske evidencije, naročito za 2020. i 2021. godinu, što predstavlja ograničenje za potpunu procjenu ekonomičnosti i efikasnosti korišćenja sredstava po godinama i aktivnostima.

4. Zaključci i preporuke

Na bazi sprovedene revizije, utvrđenog činjeničnog stanja i izjašnjenja subjekta revizije, a u skladu sa čl. 44 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji i čl. 45 Poslovnika Državne revizorske institucije, nadležni Kolegijum DRI u sastavu: **dr Branislav Radulović** (Rukovodilac Kolegijuma) i **g. Siniša Čađenović** (član Kolegijuma), na sjednici Kolegijuma DRI održanoj 27.03.2026. godine usvojio je:

KONAČNI IZVJEŠTAJ

o reviziji

„Strategija upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024. g."

Državna revizorska institucija ocijenila je da sprovođenje Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019-2024 **nije u potpunosti obezbijedilo ostvarenje postavljenih ciljeva.** Od ukupno šest planiranih ciljeva, dva nijesu realizovana, kod dva cilja je ostvaren djelimičan napredak, dok za dva cilja nijesu dostupni podaci na osnovu kojih bi se mogao utvrditi napredak u realizaciji.

Ministarstvo unutrašnjih poslova sprovodilo je aktivnosti utvrđene **Strategijom upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije** za period 2019 - 2024. godina i u Završnom izvještaju ocijenilo da je od ukupno 112 aktivnosti realizovano 58%, djelimično realizovano 18% i 24% nije realizovano. U završnom izvještaju o sprovođenju Strategije navodi se da je ostvaren značajan napredak u oblasti unapredjenja ljudskih resursa u Upravi policije. Međutim, kvalitativne ocjene napretka u ostvarenju ciljeva date su bez adekvatne kvantitativne osnove, jer za većinu indikatora uspjeha nijesu prezentovani podaci o ostvarenim vrijednostima.

Operativni ciljevi koji se odnose na jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima i unapređenje sistema policijskog obrazovanja nijesu realizovani. Odnos broja službenika za ljudske resurse i policijskih službenika nije dostignut ni u jednoj godini sprovođenja Strategije, pri čemu je stanje u 2024. godini nepovoljnije u odnosu na početno. U oblasti policijskog obrazovanja ključni strateški ishod – formalno osnivanje i operativno funkcionisanje visokoobrazovne ustanove i završetak školovanja prve generacije – nije ostvaren.

U oblasti motivacije policijskih službenika kroz sistem klasifikacije, plata i napredovanja, kao i u oblasti stručnog usavršavanja, ostvaren je određeni napredak, prvenstveno u normativnom i organizacionom smislu. Uspostavljen je relevantan pravni i institucionalni okvir, izrađeni su planovi obuka i sprovođene određene aktivnosti. Međutim, nijesu obezbijeđeni dokazi o punoj i dosljednoj primjeni uspostavljenih rješenja u praksi, niti je potvrđeno da su indikatori uspjeha ostvareni. Posebno nije dokazano sistemsko povezivanje ocjenjivanja sa razvojem kadrova, niti je potvrđeno da su svi službenici obuhvaćeni planiranim obukama, dok važni podzakonski akti nijesu doneseni.

U cilju jačanja sistema planiranja ljudskih resursa i privlačenja i zapošljavanja kvalitetnih kandidata, sprovođene su određene aktivnosti, ali nije uspostavljen sistem koji bi omogućio mjerljivu i pouzdanu ocjenu ostvarenja ciljeva. Ključni indikatori uspjeha nijesu kvantifikovani u završnom izvještaju, niti su prezentovani objedinjeni i uporedivi podaci koji bi omogućili mjerenje napretka u odnosu na planirane vrijednosti.

Ukupno posmatrano, Strategija je dominantno sprovođena kroz normativne i parcijalne aktivnosti, dok funkcionalni, analitički i mjerljivi aspekt upravljanja ljudskim resursima nije u potpunosti uspostavljen.

Godišnji i završni izvještaj o realizaciji Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019 - 2024 ne sadrže sistematične, mjerljive i uporedive podatke o ostvarenju indikatora uspjeha što ukazuje na suštinski nedostatak sistema praćenja i izvještavanja.

Neophodno je uspostaviti potpun, metodološki utemeljen i na podacima zasnovan sistem upravljanja i izvještavanja o ljudskim resursima, kako bi budući strateški dokumenti imali realan upravljački efekat, a ocjene napretka bile zasnovane na dokazima, a ne na procjenama.

U skladu sa navedenim, na osnovu sprovedene revizije, a u cilju unapređenja uspješnosti upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije, DRI donijela je **sljedeće:**

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Preduslovi za sprovođenje Strategije

- **Zaključak**

Strategija je zasnovana na analizi stanja i sadrži definisane strateške i operativne ciljeve, kao i indikatore učinka koji u većini slučajeva omogućavaju osnovno praćenje planiranih promjena. Akcioni plan sadrži definisane aktivnosti, nosioce i rokove sprovođenja, kao i indikatore rezultata. Time je obezbijeđen osnovni planski okvir za implementaciju.
Aktivnosti su u najvećem broju slučajeva logički i sadržinski usklađene sa operativnim ciljevima na koje se odnose. Međutim, u pojedinim slučajevima je veza između aktivnosti i operativnog cilja definisana na opštem nivou, bez dovoljno elemenata za jasno sagledavanje njihovog pojedinačnog i mjerljivog doprinosa ostvarivanju ciljeva.
Akcioni plan sadrži definisane indikatore rezultata koji se odnose na sprovođenje pojedinačnih aktivnosti (izrada analiza, elaborata, metodologija i sprovođenje određenih mjera), kao i indikatore učinka koji se odnose na promjene u stanju sistema (jačanje kapaciteta, unapređenje planiranja ili promjene u struktiri zaposlenih). Međutim, u dokumentu nije jasno obrazloženo na koji način ostvareni rezultati dovode do promjene mjerene indikatorima učinka, niti je uspostavljena mjerljiva veza između ova dva nivoa.

Preporuka P1

Preporučuje se MUP-u da, prilikom izrade budućih strateških dokumenata unaprijedi uspostavljanje mjerljive i logičke veze između aktivnosti, indikatora rezultata i indikatora učinka, kako bi se omogućilo pouzdano praćenje stvarnog doprinosa aktivnosti ostvarenju strateških ciljeva.

- **Zaključak**

Monitoring i izvještavanje su formalno uspostavljeni, ali nijesu jasno definisani mehanizmi za sistemsko korišćenje rezultata monitoringa i evaluacije u procesu donošenja budućih strateških odluka, zbog čega se evaluacija dominantno svodi na formalno izvještavanje, a ne na upravljački alat.

Preporuka P2

Preporučuje se MUP-u da, prilikom izrade strateških dokumenata, precizno definiše rokove i faze evaluacije, na način koji omogućava da evaluacioni nalazi budu dostupni prije započinjanja narednog ciklusa planiranja javnih politika i da uspostavi jasne mehanizame za korišćenje nalaza monitoringa i evaluacije u procesu strateškog odlučivanja, kako bi se obezbijedila stvarna povratna sprega i unapređenje budućih politika.

- **Zaključak**

Budžetska sredstva za realizaciju aktivnosti nijesu sistematski i sveobuhvatno definisana u okviru Akcionog plana, budući da su konkretni finansijski iznosi navedeni samo za dio planiranih aktivnosti, dok za preostale aktivnosti ne postoji prikaz potrebnih sredstava, odnosno naznaku da li se realizacija aktivnosti obezbjeđuje iz budžeta, donatorskih sredstava ili drugih izvora, što može ograničiti realno planiranje, kontrolu izvršenja i procjenu izvodljivosti mjera.

Preporuka P3

Preporučuje se MUP-u da, prilikom izrade strateških dokumenata, definiše potrebna finansijska sredstva za svaku pojedinačnu aktivnost uz jasno navođenje izvora finansiranja i razgraničenje između odobrenih i planiranih (potencijalnih) sredstava.

Strateški cilj - Povećano povjerenje građana u rad policije

- **Zaključak**

Strateškim dokumentom je kao ključni indikator uspjeha definisano „povećano povjerenje građana u rad policije“, pri čemu je utvrđena početna vrijednost od 66% (2017) i ciljna vrijednost „više od 70%“ 2024. godine. Međutim, Strategija ne sadrži podatke o izvoru na osnovu kojeg je utvrđena početna vrijednost indikatora, niti je definisana metodologija njegovog praćenja i mjerenja. Nije jasno navedeno da li se indikator zasniva na rezultatima anketa, istraživanja javnog mnjenja ili drugih relevantnih izvora, kao ni ko je odgovoran za prikupljanje, obradu i izvještavanje o ovim podacima.

U završnom izvještaju o sprovođenju Strategije nijesu prikazani podaci o ostvarenoj vrijednosti indikatora, zbog čega **nije moguće ocijeniti stepen realizacije strateškog cilja.**

Operativni cilj 1 - Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji

- **Zaključak**

Aktivnosti na jačanju funkcije upravljanja ljudskim resursima djelimično su sprovođene u normativnom smislu (izmjene sistematizacije), ali je izostala ključna analiza funkcija i potrebnog broja izvršilaca i nije obezbijeđeno stabilno kadrovsko jačanje jedinice za upravljanje ljudskim resursima (nizak i nestabilan stepen popunjenosti).

Operativni cilj 1 - Jačanje funkcije upravljanja ljudskim resursima u policiji nije realizovan. Ciljana vrijednost indikatora (odnos 1 službenik za ljudske resurse na 200 policijskih službenika) nije dostignuta ni u jednoj posmatranoj godini. U 2024. godini ostvareni odnos iznosi 1/1073, što je značajno lošije i od početne vrijednosti iz 2017. godine (1/500).

Preporuka P4

Preporučuje se MUP-u da izradi sveobuhvatnu analizu funkcija, obima posla i potrebnog broja izvršilaca u jedinicama za upravljanje ljudskim resursima i na osnovu rezultata analize izvrši izmjene sistematizacije, a nakon toga preduzme aktivnosti na popunjavanju sistematizovanih radnih mjesta u jedinicama za ljudske resurse. Bilo bi korisno izraditi plan zapošljavanja, odnosno kadrovski plan, kojim će se progresivno dostići planirani broj službenika za ljudske resurse u odnosu na broj policijskih službenika.

Operativni cilj 2 - Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa

- **Zaključak**

Uprava policije nije uspostavila sistem planiranja ljudskih resursa kao integrisan, dokumentovan i održiv upravljački mehanizam. Ključni elementi sistema (metodologija planiranja, funkcionalne analize, analiza kadrovskih evidencija i dugoročno planiranje) nijesu uspostavljeni ili nijesu održani u kontinuitetu.
Postojeće aktivnosti u oblasti zapošljavanja, odliva zaposlenih i rodne zastupljenosti realizuju se parcijalno i bez međusobne povezanosti u jedinstven planski okvir, što ograničava mogućnost strateškog upravljanja ljudskim potencijalima. Iako se pojedine aktivnosti iz akcionih planova realizuju, sistem planiranja ljudskih resursa u Upravi policije nije funkcionalno uspostavljen na način koji obezbjeđuje pravovremeno, racionalno i predvidivo upravljanje kadrovskim kapacitetima.
Za operativni cilj 2-Unapređenje sistema planiranja ljudskih resursa definisana su dva indikatora uspjeha, ali **u postupku revizije nije bilo moguće utvrditi njihovu ostvarenu vrijednost**, jer u Završnom izvještaju o realizaciji Strategije nije prikazan procenat policijskih službenika u starosnoj grupi 20–40 godina i procenat žena na rukovodećim pozicijama.
Izvještaji sadrže podatke o pojedinačnim aktivnostima (javnim oglasima, prijemima kandidata, planovima aktivnosti), ali ne sadrže objedinjene i uporedive pokazatelje koji bi omogućili mjerenje ostvarenja cilja.

Preporuka P5

Preporučuje se MUP-u da:

- **izradi i formalno usvoji metodologiju planiranja ljudskih resursa prilagođenu organizacionim i operativnim specifičnostima;**
- **uspostavi obavezno sprovođenje funkcionalnih i organizacionih analiza kao podloge za planiranje;**
- **uspostavi srednjoročne i dugoročne planove ljudskih resursa;**
- **kroz centralizovani sistem evidencije obezbijedi podatke o starosnoj strukturi i polnoj pripadnosti kako bi se omogućilo tačno izvještavanje o procentu zaposlenih po starosnim grupama, procentu žena na rukovodećim radnim mjestima i dr.**

Operativni cilj 3 - Unapređenje sistema policijskog obrazovanja

- **Zaključak**

Utvrđeno je da su aktivnosti na unapređenju sistema policijskog obrazovanja preduzimane, ali sa izraženim diskontinuitetom, čestim prenosima aktivnosti između akcionih planova i nedovoljno jasnim dokazima o njihovoj konačnoj realizaciji. U 2024. godini Ministarstvo prosvjete, nauke i inovacija formiralo je radnu grupu za pripremu materijala za akreditaciju studijskog programa Policijske akademije na nivou visokog obrazovanja, uz uključivanje predstavnika MUP-a/UP i međunarodnih partnera.
Ključne aktivnosti – osnivanje visokoobrazovne ustanove, donošenje odluke o osnivanju i sistemsko planiranje obrazovnih profila – nijesu završene u planiranim rokovima niti su u potpunosti dokumentovane na način koji omogućava pouzdanu provjeru ostvarenja ciljne vrijednosti.
Operativni cilj 3- Unapređenje sistema policijskog obrazovanja postavljeni indikator uspjeha "Prva generacija visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja završila je školovanje" nije realizovan. Iako su sprovedene pripremne aktivnosti (izrada elaborata, inicijative i analize), visokoobrazovna ustanova za potrebe policijskog obrazovanja nije formalno osnovana, akreditovana niti operativna, niti je prva generacija polaznika završila školovanje do 2024. godine.

Preporuka P6

Preporučuje se MUP-u da preduzme i koordinira aktivnosti sa nadležnim institucijama u cilju osnivanja visokoškolske ustanove za potrebe policijskog obrazovanja odnosno uspostavljanju studijskog programa za potrebe visokoškolskog policijskog obrazovanja (obima od 180/240 kredita/ECTSbodova). Potrebno je:

- **jasno definisati završne korake i rokove za formalno osnivanje visokoobrazovne ustanove za potrebe policijskog obrazovanja;**
- **obezbijediti potpunu dokumentovanost procesa donošenja odluka i realizacije planiranih aktivnosti;**
- **uspostaviti kontinuiran i metodološki ujednačen sistem planiranja potrebnih obrazovnih profila i broja polaznika, zasnovan na realnim potrebama sistema i srednjoročnim projekcijama.**

Operativni cilj 4 - Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji

- **Zaključak**

Prema podacima iz izvještaja o realizaciji Strategije sprovođene su promotivne aktivnosti (kampanje, flajeri, brošure, posteri, video sadržaji i dr.) u cilju promocije policijske profesije i podsticanju interesovanja potencijalnih kandidata (posebno djevojaka) za rad u policiji. Sprovedena je kampanja u okviru koje i organizacija tribina u srednjim školama u saradnji sa JU Viša stručna škola "Policijska akademija" Danilovgrad. Sprovedene su aktivnosti

za upisivanje većeg broja polaznika i polaznica osnovnog policijskog obrazovanja u odnosu na prethodnu generaciju.
Normativnim izmjenama (Zakon o unutrašnjim poslovima) omogućeno je da lice koje je završilo osnovno policijsko obrazovanje zasniva radni odnos u zvanju policajac, bez javnog oglasa, nakon završenog pripravničkog staža i donijet je podzakonski akt o zapošljavanju bez javnog oglasa.
Međutim, bez mjerljivih pokazatelja zapošljavanja, ne može se ocijeniti u kojoj mjeri su realizovane aktivnosti doprinijele ostvarenju operativnog cilja.
Za operativni cilj 4 - Privlačenje i zapošljavanje kvalitetnih kandidata za rad u policiji, nije bilo moguće utvrditi ostvarenu vrijednost indikatora uspjeha, jer Završni izvještaj o sprovođenju Strategije sadrži samo informacije o planiranim i tekućim aktivnostima (raspisani oglasi, započeti postupci), bez podataka o procentu realizacije u odnosu na ciljane vrijednosti. Odnosno nijesu dostupni podaci o procentu diplomaca policijskog obrazovanja koji su primljeni u radni odnos u odnosu na ukupan broj diplomaca (cilj: 100%) i procentu radnih mjesta popunjenih u skladu sa propisanim procedurama (cilj: 100%).

Preporuka P7

Preporučuje se MUP-u da uspostavi evidenciju podataka o ukupnom broju diplomaca policijskog obrazovanja finansiranog iz budžeta i broj/procenat diplomaca koji se zapošljavaju u Upravi policije, kao i da obezbijedi podatke o broju/procentu radnih mjesta u Upravi policije koja se popunjavaju u skladu sa propisanim procedurama.

Operativni cilj 5 - Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja

- **Zaključak**

U dijelu sistema klasifikacije i karijernog napredovanja uspostavljen je pravni i institucionalni okvir: izrađen je Katalog radnih mjesta, donijeta Uredba o kriterijumima za raspoređivanje radnih mjesta, potpisan Kolektivni ugovor, donijet Pravilnik o napredovanju, obrazovana Komisija za napredovanje i organizovane obuke. Ove mjere predstavljaju sistemsko unapređenje u odnosu na početno stanje i stvaraju pretpostavke za transparentnije i pravičnije upravljanje karijerama.
Međutim, u dijelu koji se odnosi na ocjenjivanje policijskih službenika i njegovu efektivnu primjenu, nijesu obezbijeđeni dokazi da sistem funkcioniše u praksi na način koji omogućava jasno povezivanje rezultata ocjenjivanja sa planiranjem obuka i profesionalnim razvojem.
Za operativni cilj 5-Povećanje motivacije policijskih službenika kroz pravičan sistem klasifikacije radnih mjesta, plata i ocjenjivanja, djelimičan napredak je ostvaren kroz uspostavljanje normativnog i institucionalnog okvira, ali njihova praktična primjena i uticaj na motivaciju i profesionalni razvoj nije obezbijeđena, odnosno nije obezbijeđeno sistemsko korišćenje podataka iz ocjenjivanja za planiranje razvoja kadrova.

Preporuka P8

Preporučuje se MUP-u da unaprijediti sistem ocjenjivanja policijskih službenika tako da rezultati ocjene budu direktno povezani sa planovima obuke i napredovanja.
Potrebno je uspostaviti formalnu vezu između ocjenjivanja i planiranja obuka, tako da Plan obuka proizilazi iz zbirnih podataka o rezultatima ocjenjivanja.
Bilo bi korisno uspostaviti sistem praćenja efekata napredovanja i motivacionih mjera, uključujući analizu broja unaprijeđenih službenika, transparentnost postupaka i percepciju pravičnosti sistema, kako bi se utvrdilo da li normativna rješenja daju stvarne rezultate u praksi.

Operativni cilj 6 - Jačanje kapaciteta kroz stručno usavršavanje

- **Zaključak**

Aktivnosti na uspostavljanju sistema e-učenja, izrađeni planovi obuka za 2024. i 2025. godinu i organizovanje obuka, ukazuju da je postojao kontinuitet aktivnosti da se sistem stručnog usavršavanja unaprijedi. Međutim, revizorskom timu nijesu dostavljeni dokazi na osnovu kojih se mogao uvjeriti da je indikator uspjeha ostvaren, odnosno da su svi policijski policijski službenici pohađali minimum jednu obuku u dvije godine.
U Završnom izvještaju o realizaciji Strategije navodi se da je indikator uspjeha "Unaprijeđen je pravni okvir i razvijene su procedure stručnog usavršavanja policijskih službenika" ostvaren u potpunosti. Međutim, **važni podzakonski akti (Pravilnik o policijskoj obuci i Pravilnik o upućivanju u inostranstvo) nijesu doneseni, zbog čega se ne može potvrditi da je pravni okvir u potpunosti unaprijeđen.**

Preporuka P9

Preporučuje se MUP-u da donese Pravilnik o sadržaju i načinu sprovođenja policijske obuke i Pravilnik o upućivanju u inostranstvo radi sticanja visokog policijskog obrazovanja.

Preporuka P10

Preporučuje se MUP-u da uspostavi jedinstvenu i funkcionalnu evidenciju obuka, koja će omogućiti praćenje pohađanja obuka po službeniku i podatke na nivou organizacionih jedinica i cijele Uprave policije. Potrebno je u tu svrhu obezbijediti dokumentovanost svih sprovedenih aktivnosti: programe obuka, liste učesnika, izvještaje o realizaciji i evaulaciji.

Izvještavanje o sprovođenju Strategije

- **Zaključak**

Subjekat revizije nije obezbijedio godišnje izvještavanje za svaku godinu sprovođenja strateškog dokumenta, jer godišnji izvještaj za 2021. nije izrađen.

Preporuka P11

MUP treba da obezbijedi izradu godišnjih izvještaja za svaku godinu sprovođenja strateških dokumenata. U slučaju vanrednih ili otežanih okolnosti potrebno je izraditi godišnji izvještaj sa prilagođenim obimom i jasno i dokumentovano obrazložiti razloge koji su uticali na sprovođenje i izvještavanje.

- **Zaključak**

Godišnji izvještaj o sprovođenju starteškog dokumenta na kraju II godine sprovođenja Strategije (2020. godina), u dijelu koji se odnosi na Informaciju o napretku u postizanju operativnih ciljeva, ne sadrži informacije o vrijednosti indikatora učinka u odnosu na planiranu srednjoročnu vrijednost. Posljedica navedenog je da nije omogućeno sagledavanje stvarnog napretka u ostvarenju postavljenih ciljeva.

Preporuka P12

MUP treba da obezbijedi da Godišnji izvještaj na kraju II godine sprovođenja strateškog dokumenta, sadrži jasne informacije o dostignutim vrijednostima indikatora učinka u odnosu na planiranu srednjoročnu vrijednost.

- **Zaključak**

Godišnji izvještaji sadrže određene elemente koji se mogu smatrati preporukama za naredne faze sprovođenja Strategije. Međutim, preporuke nijesu sistematično, jasno i metodološki dosljedno identifikovane i izdvojene, kako to zahtijevaju važeći propisi i smjernice. Na taj način, godišnji izvještaji ne obezbjeđuju u potpunosti funkcionalnu vezu između identifikovanih problema u sprovođenju i korektivnih mjera za naredni period, što umanjuje njihovu upotrebljivost za unapređenje procesa planiranja i sprovođenja.

Preporuka P13

Preporučuje se subjektu revizije da u godišnjim izvještajima o sprovođenju strateških dokumenata:

- **jasno i sistematično izdvaja preporuke za naredni period sprovođenja u posebnom poglavlju;**
- **obezbijedi da preporuke budu direktno zasnovane na identifikovanim problemima, kašnjenjima i neispunjenim ciljevima;**
- **poveže preporuke sa izradom i revizijom narednih akcionih planova, u cilju jačanja kontinuiteta sprovođenja strateških dokumenata.**

- **Zaključak**

Završni izvještaj o sprovođenju Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije za period 2019–2024. godine strukturno je usklađen sa propisanim obaveznim elementima i omogućava osnovni uvid u rezultate, napredak i izazove u sprovođenju Strategije. U Završnom izvještaju je dat prikaz statusa indikatora uspjeha, uz navođenje stepena realizacije operativnih ciljeva.
Međutim, suštinski nedostatak ogleda se u ograničenoj dostupnosti podataka o ostvarenim vrijednostima indikatora uspjeha. Od ukupno 10 indikatora uspjeha kojima se mjeri napredak u ostvarenju ciljeva, za samo 4 su prezentovani podaci o ostvarenoj vrijednosti koji omogućavaju poređenje sa planiranim (ciljnim) vrijednostima. I pored toga, u izvještaju su date ocjene napretka za sve operativne ciljeve (npr. „značajan“, „solidan“ i sl.), bez pouzdane kvantitativne osnove.
Navedeno umanjuje pouzdanost i objektivnost ocjene realizacije Strategije, jer nije utemeljena na sveobuhvatnim i mjerljivim pokazateljima rezultata. Posljedično, izvještaj ne obezbjeđuje dovoljno čvrstu osnovu za zaključivanje o stvarnom stepenu ostvarenja ciljeva niti za planiranje narednog strateškog ciklusa.

Preporuka P14

Preporučuje se MUP-u da uspostavi dosljedan i potpun sistem praćenja i izvještavanja o indikatorima uspjeha, koji će obezbijediti:

- **Redovno prikupljanje i evidentiranje podataka za sve indikatore;**
- **Jasno navođenje početnih, planiranih i ostvarenih vrijednosti indikatora;**
- **Obrazlaganje odstupanja od planiranih vrijednosti;**
- **Usklađivanje kvalitativne ocjene napretka isključivo sa raspoloživim, mjerljivim i provjerljivim podacima.**

U narednom strateškom periodu potrebno je preciznije definisati metodologiju mjerenja i odgovornosti za prikupljanje podataka, kako bi se ocjena realizacije ciljeva zasnivala na potpunim i pouzdanim informacijama, čime bi se unaprijedila transparentnost, odgovornost i upravljačka vrijednost izvještavanja.

- **Zaključak**

Izvještaji o sprovođenju Strategije djelimično ispunjavaju obavezu navođenja razloga za nerealizaciju ili kašnjenje aktivnosti, ali zbog pretežno opštih i nedovoljno razrađenih obrazloženja, nije u potpunosti obezbijeđena transparentnost i analitičnost izvještavanja u skladu sa propisanim metodološkim zahtjevima.

Preporuka P15

MUP treba da u godišnjim i završnim izvještajima za svaku nerealizovanu ili zakašnjelu aktivnost jasno navede razloge i objasni kako su konkretno uticali na realizaciju aktivnosti, obezbijedi dosljedno i ujednačeno obrazlaganje u svim izvještajima, kako bi se omogućila objektivna procjena napretka i planiranje korektivnih mjera.

Evaluacija sprovođenja Strategije

Evaluacija Strategije upravljanja ljudskim resursima u Upravi policije nije u potpunosti, ali jeste u pretežnoj mjeri usklađena sa Priručnikom za evaluaciju. Iako su osnovni metodološki zahtjevi ispunjeni, izostanak potpune triangulacije odataka predstavlja metodološko ograničenje koje umanjuje mogućnost sveobuhvatnog sagledavanja uticaja Strategije iz više perspektiva, ali je to ograničenje transparentno navedeno u samoj evaluaciji. Nalazi evaluacije se u najvećoj mjeri zasnivaju na jednoj dominantnoj grupi izvora (službena dokumentacija i statistika), bez dodatne provjere kroz intervjue sa zaposlenima i rukovodiocima, fokus grupe, anketna istraživanja korisnika ili zaposlenih. Ovaj nedostatak ne dovodi u pitanje validnost evaluacije, ali ograničava dubinu sagledavanja stvarnih efekata mjera u praksi, naročito u oblastima motivacije, sistema ocjenjivanja i percepcije zaposlenih.

Preporuka P16

Da bi se dodatno osnažila pouzdanost nalaza i omogućila dublja procjena stvarnog uticaja strateških mjera u praksi, u budućim evaluacijama strateških dokumenata potrebno je planirati i sprovesti potpunu triangulaciju podataka, kroz kombinovanje dokumentarne analize sa fokus grupama zaposlenih, strukturiranim intervjuima sa rukovodećim kadrom, anketama o percepciji efekata reformi i time dodatno osnažiti pouzdanost nalaza i omogućiti dublju procjenu stvarnog uticaja strateških mjera u praksi.

Sredstva za sprovođenje Strategije

- **Zaključak**

Na osnovu dostupnih podataka, može se zaključiti da su finansijska sredstva za realizaciju Strategije u najvećoj mjeri korišćena u skladu sa planiranim okvirima, bez značajnih prekoračenja, te da su bila usmjerena na ostvarenje ključnih ciljeva, prvenstveno zapošljavanje i jačanje ljudskih kapaciteta. Međutim, nedostatak potpunih godišnjih podataka i oslanjanje na zbirne informacije iz izvještaja umanjuju transparentnost i otežavaju detaljnu analizu utroška sredstava po pojedinim godinama i mjerama.

Preporuka P17

Preporučuje se MUP-u da, u budućim strateškim ciklusima, obezbijedi kontinuirano i sistematično vođenje finansijske evidencije po godinama, izvorima finansiranja i aktivnostima (i u vanrednim okolnostima), uz jasno dokumentovanje razloga eventualnih odstupanja te unaprijedi koordinaciju između planiranja aktivnosti i finansijskog izvještavanja, kako bi se omogućila potpunija procjena efikasnosti i ekonomičnosti korišćenja javnih i donatorskih sredstava.

Nadležni Kolegijum DRI utvrdio je da karakter nalaza u predmetnoj reviziji nalaže da:

- **Ministarstvo unutrašnjih poslova**, u skladu sa čl. 15 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji, treba da:
  - do 27.04.2026. g., dostavi DRI Akcioni plan za realizaciju preporuka i
  - do 29.03.2027. g, dostavi DRI Izvještaj o preduzetim radnjama po izrađenim i dostavljenim preporukama.

- se Konačan izvještaj DRI dostavi **Odboru za bezbjednost i odbranu** Skupštine Crne Gore.

Podgorica, 27.03.2026. godine

Rukovodilac Kolegijuma DRI
dr Branislav Radulović

Senator DRI