CRNA GORA
DRŽAVNA REVIZORSKA INSTITUCIJA
Broj:06-053/21-573/4
Podgorica, 23.07. .2021. godine

Na osnovu člana 38 stav 1 tačka 9 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji ("Sl. list RCG", br. 28/04, 27/06, 78/06, "Sl. list Crne Gore", br. 17/07 i 31/14) i člana 8 stav 1 tačka 1 Poslovnika Državne revizorske institucije („Sl. List Crne Gore" 03/15), Senat Državne revizorske institucije, na 352. sjednici održanoj 22. jula 2021. godine, donio je

ODLUKU

o usvajanju Strategije razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije za period 2021. - 2023. godine

1. Usvaja se Strategija razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije za period 2021. - 2023. godine.

2. Strategija razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije za period 2021. - 2023. godine sa pratećim aneksom 1 – Akcioni plan za period 2021-2023. godine i aneksom 2 - Ključni strateški prioriteti koji će biti podržani Strategijom, predstavlja sastavni dio ove Odluke.

3. Ova odluka stupa na snagu od dana objavljivanja na oglasnoj tabli Državne revizorske institucije.

Obrazloženje

Senat Državne revizorske institucije je na 351. sjednici održanoj 08.07.2021. godine dao je saglasnost na predloženi Nacrt Strategije razvoja internih komunikacija DRI za period 2021-2023. godina i isti je usvojio u formi prijedloga.

U skladu s navedenim, senator Zoran Jelić, koji je koordinirao aktivnostima na izradi Strategije razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije za period 2021. - 2023. godine, dostavio je Senatu na 352. sjednici održanoj 22.07.2021. godine na razmatranje Prijedlog Strategije razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije za period 2021. - 2023. godine br. 06-053/21-573/3 od 21.07.2021. godine.

U skladu sa članom 38 stav 1 tačka 9 Zakona o Državnoj revizorskoj instituciji ("Sl. list RCG", br. 28/04, 27/06, 78/06, "Sl. list Crne Gore", br. 17/07 i 31/14) kojim je propisano da Senat vrši i druge poslove utvrđene ovim zakonom i opštim aktima Institucije i članom 8 stav 1 tačka 1 Poslovnika Državne revizorske institucije („Sl. List Crne Gore" 03/15) kojim je propisano da Senat, pored poslova utvrđenih Zakonom o Državnoj revizorskoj instituciji, donosi strategiju razvoja Institucije, akcioni plan i prati njegovu realizaciju, odlučeno je kao u dispozitivu ove odluke.

PREDSJEDNIK SENATA
dr Milan Dabović

Strategija razvoja internih komunikacija Državne revizorske institucije Crne Gore za period 2021-2023. godine

Podgorica, jul 2021. godine

Sadržaj

Uvodna riječ Senata 3

Konktekst u kojem je pisana Strategija: analiza polaznog stanja 4

Zašto nam je potrebna Strategija razvoja internih komunikacija? 5

Na kojim principima se zasniva Strategija razvoja internih komunikacija? 5

Ko su ciljne grupe i koji komunikacioni kanali su obuhvaćeni Strategijom razvoja internih komunikacija? 6

- Ciljne grupe 6
- Kanali internih komunikacija 7

Šta se želi ostvariti Strategijom i kako to planiramo uraditi? Strateški i specifični ciljevi u oblasti internih komunikacija 8

- Strateška oblast 1: Operativne informacije 9
  - Analiza i opis polaznog stanja: operativne informacije 9
  - Strateški cilj i aktivnosti za oblast 1: operativne informacije 10
- Strateška oblast 2: Informacije o strateškim prioritetima 11
  - Analiza i opis polaznog stanja: informacije o strateškim prioritetima 11
  - Strateški cilj i aktivnosti za oblast 2: informacije o strateškim prioritetima 12
- Strateška oblast 3: Komunikaciona infrastuktura 12
  - Analiza i opis polaznog stanja: komunikaciona infrastruktura 12
  - Strateški cilj i aktivnosti za oblast 3: komunikaciona infrastruktura 13

Kako ćemo znati da li smo došli do željenog cilja? Praćenje i izvještavanje o napretku u sprovođenju Strategije 13

- Praćenje sprovođenja Strategije 13
- Praćenje efekata Strategije 14

Aneks 1: Akcioni plan za period 2021-2023. godine 15

Aneks 2: Ključni strateški prioriteti koji će biti podržani Strategijom 19

Uvodna riječ Senata

Državna revizorska institucija Crne Gore (DRI) jeste organizacija koja raste, uči i razvija se. Pravci razvoja DRI su definisani važećim strateškim dokumentima i odlukama, koje će u srednjoročnom periodu oblikovati i unaprijediti poslovne prakse Institucije. Predstojeći period nosi značajne rizike, ali i veliki broj prilika za unaprjeđenje. Upravo interna komunikacija treba da podrži dvojni izazov: efikasno sprovođenje mandata Institucije i efektivno upravljanje promjenama u internom okruženju.

Državna revizorska institucija raspolaže jedinstvenim setom podataka i informacija, koji su pohranjeni u informacionim sistemima Institucije. Znanja potrebna za smisleno tumačenje podataka i djelovanje nosi svaki rukovodilac i zaposleni. Samo dobro informisani zaposleni mogu osigurati razmjenu znanja i iskustva unutar Institucije, što će povećati kvalitet rada i DRI i subjekata revizije.

Strategijom razvoja internih komunikacija su predviđene promjene, usklađene sa ostalim principima na kojima se zasniva okvir strateškog razvoja DRI, a koje trebaju omogućiti:

- unaprijeđen protok informacija u ključnim poslovnim procesima,
- unaprijeđeno informisanje i poistovjećivanje zaposlenih sa strateškim prioritietima Institucije,
- unaprijeđenu fizičku i informacionu infrastrukturu.

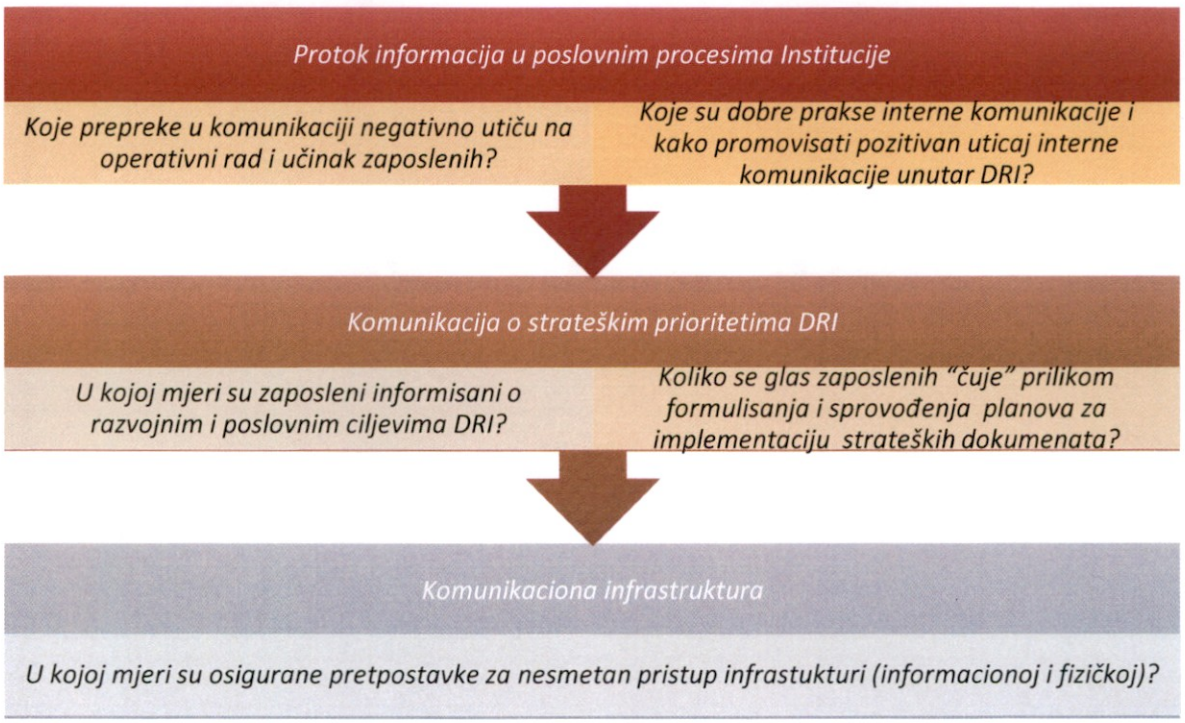
Vodeći princip prilikom izrade Strategije razvoja internih komunikacija jeste omogućiti da *prava* informacija nađe put do *pravih* ciljnih publika kroz *prave* komunikacione kanale. Ciljevima i aktivnostima Strategije želimo omogućiti poticajno okruženje za razvoj svih zaposlenih i promovisati kulturu otvorenosti i odgovornosti u radu Institucije.

Specifične poruke koje se trebaju prenijeti Strategijom razvoja internih komunikacija za period 2021-2023.godine su uslovljene i biće prilagođene konkretnim strateškim i operativnim odlukama na godišnjem, kvartalnom i mjesečnom nivou u skladu sa dešavanjima unutar Institucije i u njenom okruženju. Istovremeno, sljedeće poruke se smatraju univerzalno primjenjivim za period trajanja Strategije razvoja internih komunikacija:



Konktekst u kojem je pisana Strategija: analiza polaznog stanja

Osnov za analizu polaznog stanja bili su pregled relevantne dokumentacije i podaci prikupljeni anketom, intervjuima i fokus grupama, koje su obuhvatile sve kategorije zaposlenih, postojeće komunikacione kanale i ključne procese od značaja za svakodnevni rad, kao i procese koji se odnose na strateški razvoj DRI. Analiza je imala za cilj da sagleda prakse svih kategorija zaposlenih u sljedećim tematskim oblastima sa okvirnim pitanjima:



Dodatni kriterijumi kod ocjene polaznog stanja izvedeni su iz zahtjeva za oblast internih komunikacija u Okviru za mjerenje učinka vrhovnih revizorskih institucija (SAI PMF). Nalazi iz analize su obrađeni u formatu koji identifikuje snage i slabosti u vrijeme izrade Strategije razvoja internih komunikacija, kao i prijetnje i prilike za period njenog sprovođenja.

Organizaciono, formalna zaduženja za operativnu komunikaciju unutar Institucije raspoređena su na sve zaposlene u skladu sa sistematizacijom i opisom poslova, internim aktima i procedurama, priručnicima i revizorskim planskim dokumentima. U isto vrijeme, Odjeljenje za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću (Odjeljenje) ostaje ključni "čvor" za protok informacija o strateškim prioritetima. Za potrebe koordinacije u sprovođenju Strategije razvoja internih komunikacija biće potrebno razvijati kapacitete Odjeljenja za upravljanje procesom i alatima sistematskog informisanja zaposlenih u dijelu proaktivnog strateškog internog komuniciranja. U budžetu DRI narednih godina, potrebno je planirati i sredstva za obuku kadrova i dalju profesionalizaciju horizontalne funkcije (tzv. korporativnih) komunikacija Institucije što je potrebno usaglasiti sa planovima za razvoj ljudskih resursa.

Zašto nam je potrebna Strategija razvoja internih komunikacija?

Svrha Strategije razvoja internih komunikacija (Strategija) jeste da konkretizuje odgovor rukovodstva i zaposlenih u DRI na nalaze analize trenutnog stanja internih komunikacija u DRI. Kroz aktivnosti na jačanju internih komunikacija, DRI:

- podržava ostvarenje svog zakonskog mandata i strateških ciljeva,
- jača sistem internih kontrola Institucije,
- unaprjeđuje mogućnosti za upravljanje rizicima i kvalitetom,
- omogućava kontinuirano poboljšanje i učenje,
- podržava integritet i transparentnost zaposlenih u njihovom radu,
- povećava uključenost zaposlenih i njihovo idenfikovanje sa misijom i vizijom DRI.

Značaj internih komunikacija za vrhovne revizorske institucije (VRI)

„Interna komunikacija je jedan od ključnih aspekata u informisanju i motivisanju zaposlenih, kao i njihove orijentisanosti na ciljeve VRI. Interna komunikacija je moćan alat za povećanje angažovanosti zaposlenih. Uz to, svaki zaposleni u VRI ima bitnu ulogu u komunikacijama o značaju VRI prema građanima. Zato svi zaposleni trebaju biti informisani o radu i strateškim prioritetima VRI. Interna komunikacija je ključni alat i u razmjeni znanja, omogućavajući uvid u inicijative koje se sprovode u VRI, povećavajući tako inovacije i stvaranje novih ideja".

Okvir za mjerenje učinka vrhovnih revizorskih institucija (SAI PMF, INTOSAI)

Na kojim principima se zasniva Strategija razvoja internih komunikacija?

Ključni principi interne komunikacije u radu usko su povezani i oslanjaju se na postojeće principe definisane za potrebe izrade Komunikacione strategije pa se jednako primjenjuju i na interne komunikacije u Instituciji.

Ključni princip	***Interna komunikacija***	***Eskterna komunikacija***
Transparentnost	*DRI dosljedno informiše **zaposlene** o rezultatima rada na blagovremen i jasan način poštujući **dobre prakse** transparentnosti i odgovornosti.*	*DRI dosljedno informiše **javnost** o rezultatima rada na blagovremen i jasan način poštujući međunarodno priznate principe transparentnosti i odgovornosti.*
Dostupnost informacija	*DRI pruža **zaposlenima** brz i jednostavan pristup informacijama o svom radu koristeći različite komunikacione kanale i alate.*	*DRI pruža **zainteresovanim stranama** brz i jednostavan pristup informacijama o svom radu koristeći različite komunikacione kanale i alate.*
Inovativnost	*DRI podstiče uvođenje inovacija u načinu komunikacije i saradnje sa **zaposlenima** kako bi se povećala*	*DRI podstiče uvođenje inovacija u načinu komunikacije i saradnje sa **ključnim zainteresovanim stranama** kako bi se*

Proaktivnost	*zainteresovanost **zaposlenih** o radu DRI i uticaju revizija.*	*povećala zainteresovanost **javnosti** o radu DRI i uticaj revizija.*
	*DRI podstiče razvoj proaktivnog pristupa u komunikaciji kako bi na najbolji način odgovorila na potrebe I očekivanja **zaposlenih**.*	*DRI podstiče razvoj proaktivnog pristupa u komunikaciji kako bi na najbolji način odgovorila na potrebe i očekivanja **različitih korisnika**.*

Dodatno, u svakodnevnoj formalnoj i neformalnoj internoj komunikaciji rukovodstvo i zaposleni primjenjivi su sljedeći principi definisane Strategijom upravljanja ljudskim resursima Državne revizorske institucije za period 2021 – 2025. godine.

Profesionalnost	*podrazumijeva skladan odnos između kompetencija (znanja, vještina i ponašanja) zaposlenih, stručnih i etičkih zahtjeva radnog mjesta i potreba i očekivanja zainteresovanih strana (rukovodilaca, subjekata revizije i javnosti)*
Integritet	*podrazumijeva ispravno i časno postupanje u profesionalnim odnosima, odnosno ponašanje koje doprinosi očuvanju i podsticanju povjerenja javnosti u nepristrasnost i efikasnost Institucije.*

Integrisanjem univerzalnih principa u prakse interne komunikacije, DRI osigurava da se ovi principi koji su uspostavljeni u drugim strateškim dokumentima dosljedno primjenjuju od strane rukovodstva i zaposlenih u cilju unaprjeđenja internih komunikacija.

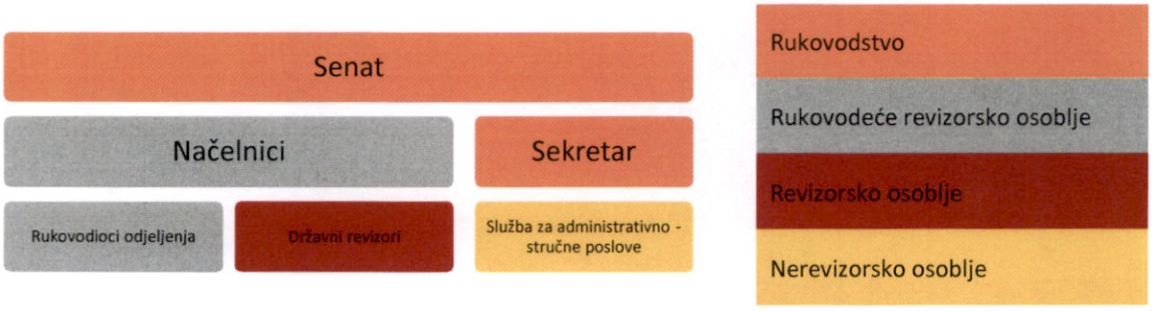
Ko su ciljne grupe i koji komunikacioni kanali su obuhvaćeni Strategijom razvoja internih komunikacija?

Samo dobro informisani zaposleni u DRI mogu podržati ispunjavanje mandata i ostvarivanje strateških ciljeva razvoja DRI. Da bise to ostvarilo, potrebno je razumijevanje da različite kategorije rukovodstva i zaposlenih imaju različite potrebe za informacijama. Isto tako, potrebno je razmotriti koje prakse (alati i kanali) osiguravaju relevantne, pravovremene, i jednostavno dostupne informacije potrebne za rad rukovodstva i zaposlenih.

Ciljne grupe

U procesu interne komunikacije u DRI uključeni su svi koji rade u DRI i stoga se i ciljevi i aktivnosti u Strategiji odnose na sve zaposlene i rukovodioce. Ulazne informacije prikupljene od zaposlenih za potrebu izrade Strategije sagledane su kroz segmente (kategorije) zaposlenih, formirane prema radnom mjestu i opisu ključnih zaduženja.[1] Prema postojećoj kategorizaciji, ključne ciljne grupe za sprovođenje Strategije su:

[1] Četiri kategorije zaposlenih su: rukovodstvo Institucije, rukovodeće revizorsko osoblje (načelnici i rukovodioci odjeljenja), revizorsko osoblje i nerevizorsko osoblje.



Kanali internih komunikacija

Zaposleni u DRI koriste širok spektar alata za interne komunikacije. Nalazi iz analize stanja upućuju da su zaposleni zadovoljni postojećim kanalima, međutim potrebno ih je njegovati i održavati. Paralelno, postojeće kanale komunikacije moguće je unaprijediti kroz stvaranje većeg broja i kvaliteta prilika za interakciju (dvosmjernu komunikaciju) unutar istih kategorija zaposlenih i između rukovodstva i zaposlenih.

Tabela 1 prikazuje postojeće kanale komunikacije putem kojih se zaposleni informišu o pitanjima od značaja za operativni rad i pitanjima od značaja za strateški razvoj Institucije. Svaki od opisanih komunikacionih kanala ima svoje prednosti i nedostatke, koje zaposleni trebaju imati u vidu kada žele osigurati protok informacija u Instituciji *(„prava informacija za prave ciljne grupe u pravo vrijeme").*

Odgovarajući kanal komunikacija potrebno je izabrati shodno potrebama specifične ciljne grupe i prirodi informacije koja se komunicira. Pored relevatnosti u pogledu ciljnih grupa (ko treba da bude informisan), komunikacioni kanali se u ovom smislu razlikuju po tome koliko su prioritetne informacije koje se prenose (koliko je hitno da zaposleni ima informaciju).

Tabela 1: Komunikacioni kanali DRI

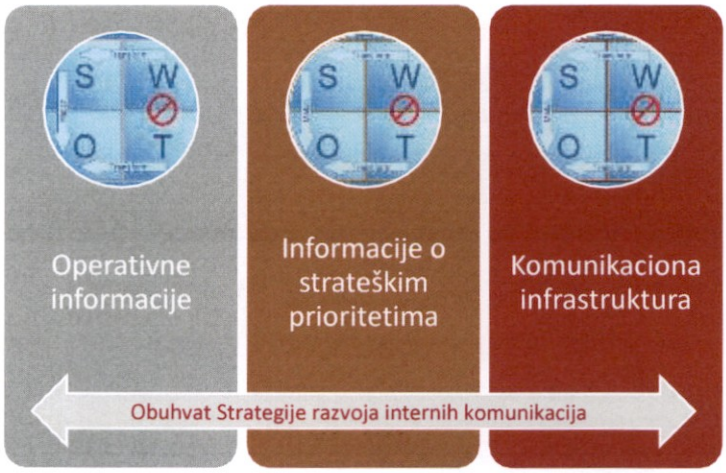
Kanali	Karakteristike (Prednosti i nedostaci)		Kanal primjeren za
eDMS	Efikasna jednosmjerna komunikacija prema velikom broju korisnika. Ostavlja pisani trag (sadržaj je provjerljiv i pouzdan).	Nije efikasna ako su potrebna pojašnjenja. Nije primjerena za hitne informacije. Osim eDMS servisa, ne omogućava ciljano usmjeravanje na određene grupe/kategorije zaposlenih.	Jednoobrazna obavještenja koja nisu prioritetna ili vremenski osjetljiva.
folder Biblioteka			
web stranica institucije			
email direktno nadređenog rukovodioca	Ostavlja pisani trag (sadržaj je provjerljiv i pouzdan). Omogućava preciznije usmjeravanje poruka od	Vremenski zahtjevna u smislu dobijanja povratne informacije ili dopunskih pojašnjenja.	Davanje jednoobraznih informacija većem broju aktera u Instituciji (podređeni i kolege).

email kolega na istoj poziciji u organizaciji	značaja za pojedince u Instituciji.		Komuniciranje radnih zadataka.
formalni sastanci sa višim rukovodstvom	Omogućavaju interakciju i razmjenu mišljenja, traženje i dobijanje pojašnjenja. Ako su organizovani sa manje učesnika (npr. 3-5) nisu efikasni u smislu dosega većeg broja zaposlenih. Ako uključuju veće grupe zaposlenih (5 i više) manje su prilike da se svi prisutni uključe.	Zahtjevaju vrijeme i resurse za pripremu, održavanje i dokumentovanje.	Primjereni za komuniciranje strateških prioriteta Institucije, ili mjera koje značajno utiču na operativni rad zaposlenih u DRI.
formalni sastanci sa direktnim nadređenim			
formalni sastanci sa kolegama istog ranga			Primjereni za komuniciranje sumarnih nalaza iz kontrole kvaliteta.
neformalni sastanci sa direktnim nadređenim		U pravilu, ne dokumentuju se i ne ostavljaju pisani trag.	Optimalan za dobijanje ulaznih ili povratnih informacija o napretku u ostvarenju radnih zadataka. Idealno za potvrđivanje/pojašnjenje prethodno dodijeljenih radnih zadataka.
neformalni sastanci sa višim rukovodstvom			
neformalni sastanci sa kolegama istog ranga			
interne procedure	Efikasni za jednosmjernu komunikaciju prema svim zaposlenim ili pojedinačnim kategorijama. Smatraju se mjerodavnim i pouzdanim izvorom informacija.	Obzirom da se ažuriraju u dužim vremenskim intervalima, nisu pogodni za prioritetne informacije.	Dokumentovanje politika i procedura Institucije koje postavljaju standarde I norme postupanja za sve zaposlene u određenoj kategoriji.
priručnici			

Da bi se na odgovarajući način zadovoljile potrebe za informacijama svake kategorije zaposlenih, Institucija će postepeno prilagođavati praksu interne komunikacije u skladu sa stavovima zaposlenih o korisnosti komunikacionih kanala i očekivanja zaposlenih oko njihovog korišćenja u budućnosti.

Šta se želi ostvariti Strategijom i kako to planiramo uraditi? Strateški i specifični ciljevi u oblasti internih komunikacija

DRI se opredijelila za sljedeće tri oblasti razvoja internih komunikacija kao odgovor na pitanja otvorena kroz analizu polaznog stanja. Za svaku od ovih oblasti, u nastavku teksta je data analiza i opis polaznog stanja kao i pripadajući ciljevi.



Strateška oblast 1: Operativne informacije

Operativne informacije su sve informacije koje imaju ili mogu imati uticaj na način na koji zaposleni u Instituciji obavljaju svoje zadatake, komunicirajući sa nadređenima, sa kolegama na istom radnom mjestu u svojoj i drugim organizacionim jedinicama, odnosno sa podređenima.

Analiza i opis polaznog stanja: operativne informacije

Snage	*Nedostaci*
• **Postojanje pravila, priručnika i procedura koje osiguravaju vertikalni protok informacija u revizorskom postupku** • **Spremnost zaposlenih da učestvuju u identifikovanju problema i da rade na njihovom rješavanju (uključujući dostupan registar rizika)** • **Postoji upotrebljiv horizontalni i dijagonalni protok informacija između sektora, primarno kroz neformalnu komunikaciju između revizorskog kadra** • **Nisu identifikovane značajnije prepreke u komunikacijama oko horizontalnih procesa u instituciji (rukovodstvo i revizorski kadar – administrativno-stručna služba)**	• Nedostatak formalne razmjene saznanja i iskustava među sektorima (npr. iskorišćenost svih informacija iz pojedinačnih revizija kod planiranja/sprovođenja revizije završnog računa budžeta). Međusektorska komunikacija zavisna od samostalne inicijative pojedinaca. • Nesprovođenje dijela važećih procedura (npr. knjiga grafičkih standarda što rezultira neujednačenim stilom izvještaja po sektorima) • Ne prikupljaju se (na strukturisan način) informacije o iskustvima zaposlenih iz primjene dokumenata značajnih za operativni rad (priručnika, smjernica i sl.)
Prilike	*Prijetnje*
• **Uvođenje AMS (sa posljedičnim unaprjeđenjem standardizovanosti u sprovođenju revizije)** • **Uvođenje Registra preporuka kao referentne tačke za ujednačavanje rada revizora** • **Promovisanje postojećih dobrih praksi u Instituciji (prakse „otvorenih vrata“ neposrednog rukovodioca, komunikacija grupa zaposlenih kroz Viber grupe)** • **Unaprjeđenje razumijevanja gdje su sve dokumentovani radni zadaci revizorkog osoblja i promovisanje timskog pristupa reviziji**	• Neiskorišćene prilike za „organizacijsko učenje“ odnosno promovisanje dobrih praksi kroz organizaciju putem komuniciranja stavova o tekućim problemima (ključni nalazi po oblastima koje revidiraju svi sektori, npr. javne nabavke, računovodstvo, upravljanje javnim imovinom, javna interna kontrola) • Neujednačeno tumačenje istovjetnih nalaza (uključujući nepostojanje formalnih mehanizama za rješavanja neslaganja oko nalaza)

Internu komunikaciju u operativnom radu oblikuju organizaciona struktura, poslovni procesi koji uređuju protok dokumentacije, ali i kultura organizacije i individualne vještine svakog zaposlenog. Imajući u vidu da operativne informacije od značaja za svakodnevni rad karakteriše prioritetnost, postoji prostor da se poveća učestalost komunikacije, posebno u segmentu komunikacije između rukovodstva i revizorskog osoblja. Jačanje komunikacija u ovoj oblasti podrazumijeva i kontinuirano ostvarivanje dvosmjerne komunikacije o zadacima revizorskog osoblja (uključujući dokumentovanje povjerenih zadataka) i napretku u njihovom ostvarivanju. Obzirom na strukturu i korake u procesu revizije, Institucija će osigurati da su u svakom od njih osigurane pretpostavke za razmjenu ključnih informacija koje mogu uticati na tok i rezultate revizije.

Analiza je identifikovala i dobre prakse u ovoj oblasti komunikacije (npr. koordinacija zaposlenih putem grupnih poruka preko mobilnih uređaja), međutim one nisu podjednako zastupljene u svim organizacionim jedinicama. Iako se zaposleni redovno informišu o ključnim operativnim dokumentima[2] postoji prostor da se unaprijedi prikupljanje povratnih informacija o iskustvima iz njihove primjene kako bi iste mogle biti sagledane priikom sljedećih ciklusa njihovog ažuriranja. Prezentaciju informacija koje se generišu kroz proces revizije potrebno je standardizovati primjenom postojećih uputstava.

Za dalja unapređenja i standardizaciju informacija koje se prenose, potrebno je sprovesti pregled procesa i ključnih dokumenata koji se odnose na sprovođenje revizorskog postupka, procesa kontrole kvaliteta (topli i hladni pregled) i sl. radi osiguravanja nesmetanog protoka informacija i stvaranja prilika za dvosmjernu komunikaciju o pitanjima koja oblikuju proces revizije.

Obzirom da se ključni metodološki dokumenti izrađuje i usvajaju u okviru radnih grupa (uključujući i kroz projekte tehničke podrške), u implementaciji je neophodno angažovati i ove strukture u smislu davanja dodatnih informacija o očekivanjima kako će se njihove aktivnosti odražavati na prakse Institucije. Po informisanju zaposlenih, namjera je omogućiti detaljniju raspravu o implikacijama na rad i moguće probleme koji se identifikuju kroz primjenu. Analiza je ukazala da je ovu komunikaciju optimalno sprovoditi na nivou sektora, uz odgovarajuće mehanizme (izvještaje, zapisnike) putem kojih će se ove informacije komunicirati prema rukovodstvu i nosiocima aktivnosti.

Strateški cilj i aktivnosti za oblast 1: operativne informacije

Za oblast operativnih komunikacija, strateški cilj Institucije jeste da **unaprijedi dvosmjerni protok informacija u ključnim poslovnim procesima unutar tima, sektora i institucije** kroz realizaciju sljedećih aktivnosti:

1. **unapređenje praksi u pogledu razmjene informacija između zaposlenih, na svim nivoima upravljanja, kroz sve faze revizorskog postupka, i**
2. **unapređenje informisanja zaposlenih o uticaju ključnih metodoloških dokumenata na rad zaposlenih.**

Detaljan opis aktivnosti je sadržan u Aneksu 1 da bi se mogao prilagođavati potrebama institucije. Uspješnost u ostvarivanju ovog cilja će se mjeriti ankteriranjem zaposlenih spram polaznih vrijednosti.

[2] Pod ključnim dokumentima smatraju se interni akti normativnog ili metodološkog karaktera koji oblikuju poslovne procese i radne prakse u Instituciji.

Strateška oblast 2: Informacije o strateškim prioritetima

Informacije o strateškim prioritetima predstavljaju informacije o planiranim, tekućim ili sprovedenim mjerama iz planova kojima je definisan Strateški razvoj Institucije. Tri ključna strateška dokumenta za period primjene ove Strategije su: Strateški plan razvoja DRI, Strategija upravljanja ljudskim resursima, i Komunikaciona strategija DRI.

Analiza i opis polaznog stanja: informacije o strateškim prioritetima

Snage	*Nedostaci*
• **Dostupnost strateških dokumenata svim zaposlenim** • **Postojanje prilika za zaposlene da pismeno komentarišu sadržaj nacrta ključnih dokumenata**	• Nacrti strateških dokumenata se ne prezentuju kroz „živu riječ" što umanjuje prilike zaposlenima da dobiju pojašnjenja prije davanja komentara; • Nepostojanje operativnih planova za sprovođenje strategija na godišnjem nivou (za koje zaposleni mogu dati sugestije za primjenu i iz kojih se mogu informisati o napretku), nedovoljno povratno informisanje o ostvarenju strateških prioriteta; • Nisu informacije po svim oblastima jednako dostupne (npr. nedostatak informacija o obuci); • Informacije o strateškim prioritetima se prikupljaju/postaju dostupne kada su revizori najviše fokusirani na revizije (kvartali 1-3); • Nisu formalno dodijeljena zaduženja za planiranje, sprovođenje i praćenja efikasnosti internih komunikacija DRI;
Prilike	*Prijetnje*
• **Zaposleni su zainteresovani za i. lični profesionalni razvoj (koji posljedično vodi do razvoja institucionalnih kapaciteta), ii. davanje mišljenje o strateškom razvoju DRI i uključivanje u implementaciju planova za realizaciju strateških ciljeva** • **Preferirani modalitet za zaposlene da iznesu svoje mišljenje o strateškim prioritetima (sve kategorije zaposlenih) su sastanci koji omogućavaju dvosmjernu komunikaciju** • **Bolja iskorišćenost izvještaja radnih grupa za informisanje zaposlenih**	• Propuštene prilike da se zaposleni više angažuju i ugrade svoje znanje i iskustvo u realizaciju strateških ciljeva institucije; • U radnim grupama nisu uvijek angažovani i podjednako aktivni predstavnici svih sektora.

Institucija je transparentna u pogledu svojih strateških dokumentata i otvorene su određene prilike za uključivanje zaposlenih u njihovu izradu i implementaciju. Istovremeno, analiza polaznog stanja ukazuje na potrebu da se postojeće prakse razvijaju i unaprjeđuju. Percipirana ograničenja u komunikaciji vezuju se za nepostojanje operativnih (godišnjih) akcionih planova putem kojeg bi bilo moguće preciznije pratiti planove i realizaciju mjera. U narednom periodu, stoga će se povećati broj i kvalitet prilika za interakciju o strateškom pravcu razvoja za načelnike sektora i revizorsko osoblje. Preferirani modalitet bi bio kroz održavanje sastanaka.

Strateške promjene u Instituciji podrazumijevaju i promjenu načina na koji ona sprovodi svoj mandat. Neke od tih promjena imaju dugoročne posljedice na rad i uključenost svih zaposlenih u izvršavanje radnih zadataka. U tom smislu, neophodno je osmišljavati i sprovoditi kampanje upoznavanja zaposlenih sa

strateškim dokumentima, primarno sa Strategijom upravljanja ljudskim resursima i akcionim planom koji imaju neposredan uticaj na radni status svih zaposlenih. Zato je bitno usmjeriti komunikacije o strateškim prioritetima po ciljnim grupama, prilagođenog revizorskom ciklusu i dostupnosti zaposlenih da pruže povratnu informaciju.

Za sprovođenje, potrebno je uvesti nove alate i zaduženja (osiguravanje odgovarajućih procedura, praćenja njihove primjene) u Odjeljenju za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću i radnim grupama koje rade na izradi, sprovođenju i praćenju planova u svrhu implementacije ostalih strateških ciljeva. Na taj način, uspostavljaju se temelji za razvoj posvećene korporativne (horizontalne) funkcije za informisanje i komunikaciju u DRI.

Među instrumentima za sprovođenje aktivnosti ubraja se i elektronski bilten Institucije koji će se uvesti u praksu i razvijati kao jedan od alata za proaktivno informisanje. Bilten, zajedno sa drugim mjerama informisanja, biće vidljiv i kroz godšnji plan informativnih kampanja čiji efekti će se pratiti i mjeriti.

Strateški cilj i aktivnosti za oblast 2: informacije o strateškim prioritetima

Za oblast komunikacija o strateškim prioritetima, strateški cilj Institucije jeste da se **uvodi i kontinuirano razvija proces proaktivnog informisanja (informativne kampanje) o strateškim prioritetima Institucije** kroz realizaciju sljedećih aktivnosti:

1. **Razvoj strukturisanog pristupa komuniciranju strateških prioriteta,**
2. **Uvođenje alata za komuniciranje o strateškim prioritetima: informativne kampanje i elektronski bilten Institucije, i**
3. **Uvođenje sektorskih sastanaka za komuniciranje uticaja strateških mjera na rad zaposlenih.**

Detaljan opis aktivnosti je sadržan u Aneksu 1 da bi se mogao prilagođavati potrebama Institucije na godišnjem nivou. Uspješnost u ostvarivanju ovog cilja će se mjeriti ankteriranjem zaposlenih spram polaznih vrijednosti.

Strateška oblast 3: Komunikaciona infrastuktura

Komunikaciona infrastruktura za potrebe Strategije sagledana je kao skup informacionih sistema, opreme i poslovnih prostorija Institucije koje neposredno ili posredno mogu uticati na intenzitet i kvalitet interne komunikacije u Instituciji.

Analiza i opis polaznog stanja: komunikaciona infrastruktura

Snage	*Nedostaci*
• **eDMS je pouzdana i stabilna platforma** • **Biblioteka je koristan alat za preuzimanje informacija** • **Razvoj informacionih sistema je prepoznat među strateškim prioritetima**	• eDMS i biblioteka nisu dostupni izvan Institucije • Zaposleni se dijelom slažu sa tvrdnjama da su sale za sastanke dostupne kada je potrebno i adekvatno opremljene
Prilike	***Prijetnje***
• **Nabavka novih poslovnih prostorija, mogućnost prilagođavanja potrebama Institucije**	• Potencijalni problemi sa migracijom postojećih podataka u AMS (kada postane operativan)

Rezultati analize ukazuju da je neophodno raditi na unaprjeđenju dostupnosti informacija za revizorsko osoblje potrebnih za obavljanje poslova izvan sjedišta DRI (uvažavajući odgovarajuće standarde informacione sigurnosti). Za te potrebe biće potrebno angažovati stručne resurse Institucije na otklanjanju tehničkih i drugih prepreka za dostupnost informacionih servisa Institucije izvan sjedišta i preko različitih uređaja. Brži pristup i protok informacija treba da ima efekte i na efikasnost obavljanja poslova u Instituciji u kontekstu osiguravanja kontinuiteta poslovanja.

Postoje prilike da se unaprijede postojeći kapaciteti u smislu fizičkog prostora za rad Institucije. Trenutni kapaciteti su ograničeni i ne omogućavaju da se u potpunosti uvaži timska priroda revizorskog rada. U tom smislu Institucija će u sklopu većih planova kapitalnih ulaganja raditi na osiguravanju fizičkih prostorija i ulaganju u opremu primjerenu njenim potrebama.

Strateški cilj i aktivnosti za oblast 3: komunikaciona infrastruktura

Za oblast komunikacione infrastrukture, strateški cilj Institucije jeste **dalji razvoj informacionih sistema i fizičkog prostora** kroz realizaciju sljedećih aktivnosti:

1. **Otklanjanje prepreka za pristup informacionim sistemima DRI izvan sjedišta Institucije, i**
2. **Planiranje prostornih kapaciteta u Instituciji na način da uvažavaju timsku prirodu revizorskog rada.**

Detaljan opis aktivnosti je sadržan u Aneksu 1 da bi se mogao prilagođavati potrebama Institucije na godišnjem nivou.

Kako ćemo znati da li smo došli do željenog cilja? Praćenje i izvještavanje o napretku u sprovođenju Strategije

Institucija će pratiti i izvještavati o stepenu implementacije aktivnosti iz Akcionog plana u Aneksu 1, kao i efekte sprovođenja Strategije, mjerene percepcijama zaposlenih o kvalitetu interne komunikacije u DRI. Ključni nosilac na koordiniranju razvoja internih komunikacija ostaće, u skladu sa postojećom praksom, Odjeljenje za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću (Odjeljenje).

Praćenje sprovođenja Strategije

Za lakše praćenje sprovođenja Strategije, Odjeljenje će u zadnjem kvartalu tekuće godine izvesti konkretne aktivnosti za narednu kalendarsku godinu iz akcionog plana u Aneksu 1. Odjeljenje će pratiti implementaciju i interno koordinirati u svrhu prikupljanja informacija potrebnih za izvještavanje o implementaciji godišnjeg operativnog plana. Odjeljenje će izvještavati Senat i zaposlene o implementaciji aktivnosti jednom godišnje.

Praćenje efekata Strategije

Za potrebe analize efekata, Institucija će uspostaviti sistem za prikupljanje i praćenje informacija putem kojih je moguće mjeriti efektivnost aktivnosti iz Strategije razvoja internih komunikacija spram postavljenih ciljeva (vidjeti stratešku oblast 2 gore). Polazne vrijednosti za potrebe praćenja i analize su vrijednosti utvrđene anketom za izradu nacrta Strategije razvoja internih komunikacija.

Aneks 1: Akcioni plan za period 2021-2023. godine

Strateški cilj:	1. Unaprijediti dvosmjerni protok informacija u ključnim poslovnim procesima unutar tima, sektora i Institucije				
Planirana aktivnost	**Detaljan opis aktivnosti**	**Planirani rok za početak i završetak aktivnosti**	**Nosioci aktivnosti**	**Indikator učinka (rezultat)**	**Izvori finansiranja**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
1.1 unaprjeđenje praksi u pogledu razmjene informacija između zaposlenih, na svim nivoima upravljanja, kroz sve faze revizorskog postupka	**Planiranje i sprovođenje:** i. **sektorskih sastanaka načelnika i revizorskog osoblja** u ključnim fazama revizije u toku (procjena rizika i plan, kontrola zapisnika/razmatranje nalaza i nacrta preporuka, izvještavanje i obrada komentara subjekta revizije). Najmanje kvartalno. ii. sastanaka **načelnika** u cilju koordinacije i identifikovanja pitanja od značaja za npr. i. tekući revizorski ciklus, ii. nalaze iz kontrole kvaliteta, iii. ostalo. Dokumentuju se kroz zaključke. Najmanje kvartalno. iii. sastanaka svih **senatora i načelnika** radi identifikovanja pitanja relevatnih za npr. i. tekući revizorski ciklus, ii. nalaze iz kontrole kvaliteta, iii. ostalo. Dokumentuju se kroz zaključke. Najmanje kvartalno. iv. sastanaka **svih senatora** radi verifikovanja zaključaka sa prethodno održanih sastanaka. v. sastanaka **načelnika sa revizorskim osobljem** u sektoru radi obezbjeđivanje povratne informacije sa održanih sastanaka senatora i načelnika. Najmanje kvartalno. vi. sastanaka **svih senatora (sjednica Senata)** radi prezentovanja nalaza iz izvršenih revizija u tekućoj godini,	Aktivnost je kontinuiranog karaktera za cijeli period trajanja Strategije, a sprovodi se i prati na godišnjem nivou.	Revizorsko osoblje Rukovodstvo	Broj održanih sastanaka (tim, sektor, Senat) Zadovoljstvo revizorskog osoblja i Senata protokom informacija od značaja za operativni rad.	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva

	vii. kao i obezbjeđivanja informacija o stepenu realizacije Godišnjeg plana revizija i realizacije preporuka sastanaka **na nivou Institucije** radi prezentacije realizacije godišnjeg plana revizija (ključni nalazi i preporuke, identifikovanje dobrih praksi). Najmanje godišnje				
1.2 Unaprjeđenje informisanja zaposlenih o uticaju ključnih dokumenata na rad	Osigurati protok informacija o iskustvima iz primjene ključnih dokumenata kojima se oblikuje proces revizije. Strukturisano prikupljati povratne informacije od revizorskog osoblja iz primjene procedura (minimalno nakon svakog ciklusa primjene). Konsolidovati nalaze iz sprovedenih postupaka kontrole kvaliteta o primjeni novih procedura i informisati zaposlene o nalazima koji mogu uticati na njihovo radno mjesto i obavljanje radnih zadataka.	Godišnje Kontinuirano Najmanje jednom godišnje	Senatori Lica zadužena za koordinaciju aktivnosti na izradi ključnih dokumenata (načelnik sektora, predsjedavajući radnih grupa) Odjeljenje za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću	Dokumentacija sa održanih sastanaka, pisani materijali Zadovoljstvo revizorskog osoblja i Senata protokom informacija od značaja za operativni rad.	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva

Strateški cilj:	2. Uvođenje i kontinuirani razvoj procesa proaktivnog informisanja (informativne kampanje) o strateškim prioritetima Institucije				
Planirana aktivnost	**Detaljan opis aktivnosti**	**Planirani rok za početak i završetak aktivnosti**	**Nosioci aktivnosti**	**Indikator učinka**	**Izvori finansiranja**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
2.1 Razvoj stukturisanog pristupa komuniciranju strateških prioriteta	Razvoj i uvođenje segmentacije ciljnih publika, unaprjeđena kategorizacija informacija sa jasnim pravilima oko kanala, učestalosti i karakteristika informacija koje se prenose. Najmanje godišnje.	Q1 2022. godine	Odjeljenje za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću	Dokumentovane procedure.	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva
2.2 Uvođenje alata za komuniciranje o strateškim prioritetima: informativne kampanje i elektronski bilten Institucije	Komuniciranje o uticaju pojedinačnih strateških mjera na različite kategorije zaposlenih. Podrazumijeva izradu detaljnog godišnjeg plana interne komunikacije. Podrazumijeva uvođenje elektronskog biltena Institucije u svrhu informisanja zaposlenih o tekućim aktivnotima, izazovima i uspjesima DRI.	Godišnje Najmanje kvartalno (od Q2 2022. godine).	Odjeljenje za kooperativne revizije, međunarodnu saradnju, saradnju sa Skupštinom, Vladom i javnošću (koordinira) Radne grupe (pružaju ulazne informacije) Zaposleni (prilozi za bilten Instituticije)	Godišnji plan komunikacije Kvartalni Bilten Institucije Zadovoljstvo zaposlenih stepenom informisanja o strateškim prioritetima	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva
2.3 Uvođenje sektorskih sastanaka za komuniciranje uticaja strateških mjera razvoja na rad zaposlenih	Komuniciranje na temu uticaja strateških mjera na svakodnevni rad u Instituciji, najznačajnije nalaze načelnici prezentiraju rukovodiocima radnih grupa i Senatu. Dokumentuju se zaključcima.	Najmanje godišnje. (od Q4 2022. godine)	Načelnici sektora (u koordinaciji sa vođama nadležnih radnih grupa)	Prezentacije i zapisnici sa održanih sastanaka	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva

Strateški cilj:	3. Dalji razvoj informacionih sistema i fizičkog prostora				
Planirana aktivnost	**Detaljan opis aktivnosti**	**Planirani rok za početak i završetak aktivnosti**	**Nosioci aktivnosti**	**Indikator učinka (rezultat)**	**Izvori finansiranja**
1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**
3.1 Otkloniti prepreke za pristup informacionim sistemima DRI izvan sjedišta Institucije	Staviti u funkciju VPN za eDMS, osigurati tumačenja nadležnih organa kojima će se omogućiti distribucija revizorske dokumentacije kroz navedeni kanal (u vezi sa Zakonom o slobodnom pristupu informacijama). U perspektivi, sagledati u kontekstu uvođenja AMS.	Q1 2022	Kancelarija za razvoj i primjenu informacionih tehnologija	Uspostavljen „remote access" za revizorsko osoblja	Nijesu potrebna dodatna budžetska sredstva za uvođenje VPN za eDMS.
3.2 Planirati prostorne kapacitete u Instituciji na način da uvažavaju timsku prirodu revizorskog rada	Prilikom realizacije projekta obezbjeđivanja poslovnog prostora za DRI, potrebno je angažovati i stručnjake za organizaciju i uređenje radnog prostora.	2023	Senat DRI i sekretar Institucije Kancelarija za javne nabavke, arhivsko i kancelarijsko poslovanje	Broj opremljenih sala za sastanke	Budžet DRI

Aneks 2: Ključni strateški prioriteti koji će biti podržani Strategijom (veza aktivnost 2.2 iz Akcionog plana)

Za potrebe pripreme i sprovođenja Strategije razvoja interne komunikacije, analiza dokumenata ukazuje na sljedeće ključne (direktne) veze sa aktivnostima iz drugih strateških dokumenata:

Strateški plan razvoja Državne revizorske institucije za period 2018 – 2022. godine	
	Aktivnost
SC1	Uspostaviti praksu prikupljanja elektronskim putem medijskih članaka o radu DRI i oblastima od interesa za rad i praksu praćenja medijske prisutnosti (press clipping)
	Jačati saradnju sa INTOSAI i EUROSAI organizacijama uz učešće u stručnim radnim grupama
	Jačati saradnju sa Evropskim revizorskim sudom i drugim revizorskim institucijama na regionalnom i međunarodnom nivou u cilju razmjene dobrih praksi i vršenja paralelnih revizija
	Pratiti unapređenje međunarodnih standarda vrhovnih revizorskih institucija (ISSAI) i obezbjeđivati njihovu implementaciju na nacionalnom nivou
SC2	Pratiti fiskalne trendove
	Upoznati revizore sa smjernicama i procedurama i testirati ih kroz pilot revizije
	Izraditi i dokumentovati sektorske analize rizika koje utvrđuju i kategorišu oblast rizika u oblasti javnog sektora
	Definisati način praćenja, ažuriranja i unapređenja donešenih priručnika i smjernica
	Standardizovati zapisnike revizora
	Standardizovati preporuke
SC3	Unaprijediti horizontalno ustrojstvo Državne revizorske institucije i dalji razvoj unutar sektora
	Donijeti Strategiju upravljanja ljudskim resursima
	Uspostaviti praksu razmjene dobrih iskustava među sektorima kroz redovno održavanje sastanaka načelnika sektora
	Podizati nivo svijesti među zaposlenima o značaju integriteta
	Organizovati tim bilding jednom godišnje
	Donijeti IT Strategiju
	Primjeniti softver za upravljanje dokumentima (eDMS – Document Management System) i integrisati ga sa softverom za upravljanje revizorskim procesom (AMS – Audit Management System)
	Obezbjediti redizajn i održavanje internet stranice Državne revizorske institucije
	Uspostaviti bazičnu statistiku na nivou DRI

Komunikaciona strategija DRI za period 2020 – 2024. godine	
	Aktivnost
SC2 - Vlada	2.1 Izvršiti godišnje ažuriranje sistemskih slabosti i njihovih uzroka angažovanjem svih rukovodioca sektora DRI. Sistemske slabosti se mogu navesti u Godišnjem izvještaju DRI
	2.3 Povećati broj revizija usklađenosti/revizija presjeka na određene teme (npr. javne nabavke, upravljanje službenim vozilima i sl.) koje će omogućiti identifikovanje najboljih praksi na nivou različitih ministarstava/državnih organa
SC2 - subjekti	2.5 Izraditi smjernicu za komunikacione vještine u procesu revizije i održati obuku za revizorski kadar
	2.6 Pripremiti smjernice za pisanje izvještaja i formulisanje revizorskih preporuka
SC3 - ID	3.2 Izmijeniti dizajn i nadograditi funkcionalnost internet stanice DRI
	3.3 Uvrstiti kalendar na zvaničnoj internet stranici kojim se obavještavaju zainteresovane strane o revizijama u toku i njihovim okvirnim periodima za objavljivanje
	3.5 Razviti interne procedure DRI koje će primjenjivati svi sektori i koje će definisati odgovornosti i zadatke za komunikaciju u DRI
	3.6 Razviti politiku korišćenja društvenih mreža za DRI
	3.10 Popuniti radno mjesto za odnose sa javnošću sa iskusnim licem za komunikaciju

Strategija upravljanja ljudskim resursima DRI za period 2021 – 2025. godine	
	Aktivnosti
1	Aktivnost 1.2 Razviti sistem praćenja efikasnosti rada zaposlenih u cilju identifikacije najbolje kvalifikovanog kadra
	Aktivnost 1.5 Analiza odliva kadra
2	Aktivnost 2.1 Poboljšati sistem zapošljavanja putem upotrebe savremenih alata komunikacije
	Aktivnost 2.5 Upoznavanje zaposlenih sa sistemom ocjene učinka
	Aktivnost 2.6. Uvođenje sistema izvještavanja o radu zaposlenog
3	Aktivnost 3.1. Sprovođenje analize potreba za obukom, definisanje obuka i učenja neophodnog za stvaranje kvalifikovanog kadra
	Aktivnost 3.2. Izrada kratkoročnih i srednjoročnih planova obuka
	Aktivnost 3.7 Razviti sistem dijeljenja znanja i iskustava nakon pohađanih seminara i obuka
4	Aktivnost 4.4 Upoznati zaposlene sa raspoloživim mogućnostima za napredovanje
	Aktivnost 4.1 Uspostaviti adekvatno planirani, pravičan i efikasan sistem rotacije kadra
5	Aktivnost 5.4 Unaprijediti komunikacione vještine u rukovođenju u cilju motivacije zaposlenih da maksimalno iskoriste svoje potencijale
	Aktivnost 5.5 Unaprijediti vještine rukovodioca da delegiraju i primjenjuju bolje tehnike delegiranja
6	Aktivnost 6.1 Unaprijediti sistem koji obezbjeđuje da svi zaposleni budu upoznati s poslovanjem i ciljevima Institucije
	Aktivnost 6.3 Donošenje Strategije interne komunikacije
7	Aktivnost 7.3 Razviti kadrovski informacioni sistem Institucije
	Aktivnost 7.5 Izraditi IT alate za sprovođenje ciljeva Strategije