



Crna Gora
Poreska uprava

Adresa: Bulevar Šarla de Gola 2
81000 Podgorica, Crna Gora
tel: +382 20 448 114
fax: +382 20 448 284
www.gov.me/poreskauprava

Broj: 01-142/2026-14426/1

13. Februar 2026.

STRATEGIJA PROFESIONALNOG RAZVOJA, OBUKA I STRUČNOG USAVRŠAVANJA SLUŽBENIKA PORESKE UPRAVE 2026-2028.

Februar 2026. godine

Uvod

U ovom dokumentu predstavljena je Strategija profesionalnog razvoja, obuka i stručnog usavršavanja službenika Poreske uprave 2026-2028, sa strateškim ciljevima koji su identifikovani kao prioriteta, čija je implementacija planirana do 2028. godine. Donošenje Strategije predviđeno je kroz drugi strateški cilj Strategije upravljanja ljudskim resursima 2025-2028, odnosno Profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje.

Strategija predstavlja dokument kojim su utvrđene osnovne smjernice za usavršavanje i obuku službenika, u skladu sa najboljim iskustvima i praksom zemalja EU, sa ciljem jačanja administrativnih kapaciteta. Realizacijom Strategije, Poreska uprava će, uz započete reformske procese, nakon perioda od tri godine, postati savremena poreska administracija sa službenicima sa odgovarajućim nivoom kompetencija, visokom reputacijom i integritetom pred poreskim obveznicima, nacionalnim i međunarodnim okruženjem.

Za uspješnost Strategije, potrebno je puno angažovanje svih zaposlenih i rukovodstvo koje je u potpunosti posvećeno realizaciji strateških ciljeva.

Pri definisanju strateških ciljeva, u fokus su stavljeni prioriteta koji treba da doprinesu jačanju stručnog usavršavanja i profesionalnog razvoja službenika Uprave, koje će obezbijediti da službenici Uprave imaju potrebne kompetencije, sposobnosti i znanja, u skladu sa najboljom evropskom praksom. Strategija podržava profesionalni razvoj poreskih službenika kroz kontinuiranu obuku i uvođenje novih programa edukacije, usaglašenih sa strateškim ciljevima Poreske uprave, naglašavajući efikasnost, digitalizaciju i prilagođavanje potrebama savremenih poreskih administracija.

Strategijom su definisani vizija, strateški ciljevi i vrijednosti.

☉ **Vizija**

Savremena, digitalizovana i transparentna poreska administracija koju čine službenici sa visokim nivoom kompetencija i reputacijom, prepoznati po integritetu i pružanju kvalitetnih usluga putem digitalnih alata i servisa građanima i privredi.

☉ **Vrijednosti**

- Profesionalizam
- Etika i integritet
- Kontinuirano stručno usavršavanje
- Liderstvo
- Efikasnost
- Inovativnost
- Otvorenost ka digitalnoj transformaciji
- Odgovornost.

☉ **Strateški ciljevi**

Formulisana su tri strateška cilja, usmjerena na sveobuhvatno unapređenje znanja i kompetencija službenika, koji su neophodni u procesu reforme za period od 2026. do 2028. godine. Ciljevi su:

- Kontinuirani profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje

o Uvođenje novih programa i sistema obuka

o Digitalizacija procesa obuka

○ **Strateški podciljevi**

o Kontinuirani profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje

- Analiza potreba za obukama, donošenje plana i kalendara obuka
- Kontinuirana obuka službenika

o Uvođenje novih programa i sistema obuka

- Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za IT oblast
- Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za inspekcijski nadzor
- Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za ostale poslovne procese
- Program obuke za rukovodioce

o Digitalizacija procesa obuka

- Online obuke
- Uvođenje e-učenja

Ključne aktivnosti 2026-2028.

- o Osnažiti ljudske resurse kroz dugoročni profesionalni razvoj, obuku i stručno usavršavanje, kako bi Uprava mogla odgovoriti na izazove moderne poreske administracije i osigurati da su upravljanje ljudskim resursima i profesionalni razvoj usklađeni, kako bi se zadovoljile buduće poslovne potrebe
- o Uskladiti profesionalni razvoj, obuku i stručno usavršavanje sa strateškim ciljevima Uprave i najboljom praksom poreskih administracija EU
- o Osavremeniti sisteme stručnog usavršavanja zaposlenih, uključujući sistem e-učenja, s ciljem kontinuirane edukacije i unapređenja vještina zaposlenih
- o Rukovodioci u Upravi će unaprijediti obuku i stručno usavršavanje službenika, kao i saradnju između organizacionih jedinica, u skladu sa potrebama jačanja profesionalnog razvoja
- o Službenici u Upravi će aktivnim učešćem na stručnim usavršavanjima i obukama usavršiti znanja, vještine i doprinijeti podizanju kvaliteta i efikasnosti rada, poštujući principe profesionalnosti, savjesnosti i odgovornosti.

1. Kontinuirani profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje

1.1. Analiza potreba za obukama, donošenje plana i kalendara obuka				
Nosioci aktivnosti	Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice			
Aktivnost	2026	2027	2028	

1.1.1.	Analizirati potrebe za obukama i stručnim usavršavanjem, bazirane na kompetencijama, u skladu sa strateškim ciljevima Uprave	-	-	-
1.1.2.	Izraditi godišnji plan obuka i kalendar obuka, potrebne za uspješno izvršavanje poslovnih ciljeva	-	-	-

1.2. Kontinuirana obuka službenika

Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, Odjeljenje za međunarodnu saradnju i sve organizacione jedinice		
Aktivnost		2026	2027	2028
1.2.1.	Realizacija godišnjeg i kvartalnih planova obuka službenika	_____	_____	_____
1.2.2.	Unapređenje saradnje sa drugim organima i institucijama u Crnoj Gori i realizacija obuka	_____	_____	_____
1.2.3.	Unapređenje saradnje sa međunarodnim organizacijama i institucijama (IOTA, CEF, programi FISCALIS i TAIEX) i realizacija obuka	_____	_____	_____

2. Uvođenje novih programa i sistema obuka

2.1. Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za IT oblast

Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i Sektor za informacione sisteme		
Aktivnost		2026	2027	2028
2.1.1.	Digitalizacija informacionog sistema	_____	_____	_____
2.1.2.	Sajber bezbjednost	_____	_____	_____
2.1.3.	Analiza i upravljanje podacima	_____	_____	_____
2.1.4.	Infrastruktura - upravljanje i odražavanje mrežne opreme	_____	_____	_____

2.2. Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za inspekcijski nadzor

Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, Sektor za velike poreske obveznike (VPO), Sektor za operativu u oblasti inspekcijskog nadzora i Odjeljenje za međunarodnu saradnju		
Aktivnost		2026	2027	2028
2.2.1.	Transferne cijene	—	—	—
2.2.2.	Analiza rizika	—	—	—
2.2.3.	PDV prevare	—	—	—

2.3. Razvoj i implementacija specifičnih programa obuke za ostale poslovne procese

Nosioci aktivnosti		Svi sektori i Odjeljenje za međunarodnu saradnju		
Aktivnost		2026	2027	2028
2.3.1.	Usluge i registracija		—	—
2.3.2.	Naplata		—	—
2.3.3.	Ljudski resursi	—	—	—

2.4. Program obuke za rukovodioce

Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice		
Aktivnost		2026	2027	2028
2.4.1.	Program obuke za strateško upravljanje	—	—	—

2.4.2.	Program obuke za upravljanje promjenama			
--------	---	--	--	--

3. Digitalizacija procesa obuka

3.1. Online obuke				
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima i sve organizacione jedinice		
Aktivnost		2026	2027	2028
3.1.1.	Realizacija internih online obuka			
3.1.2.	Realizacija online obuka u saradnji sa domaćim i međunarodnim organima i institucijama			

3.2. Uvođenje e-učenja				
Nosioci aktivnosti		Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima, Odjeljenje za međunarodnu saradnju i Sektor za informacione sisteme		
Aktivnost		2026	2027	2028
3.2.1.	Uspostaviti saradnju sa međunarodnim institucijama radi stvaranja preduslova za uvođenje e-učenja			
3.2.2.	Implementacija sistema za e-učenje			
3.2.3.	Realizacija obuka putem e-učenja			

Proces implementacije, izvještavanje i praćenje

Strategija profesionalnog razvoja, obuka i stručnog usavršavanja službenika Poreske uprave 2026-2028. godine će se revidirati svake godine, kako bi se uzeli u obzir svi nastali problemi koji mogu uticati na postavljene ciljeve.

Strateški plan će biti podržan akcionim planom, koji će se odnositi na ciljeve planirane za svaku godinu. Menadžment Uprave će pratiti napredak aktivnosti definisanih Strategijom. Ovaj proces će osigurati da se različitim strateškim aktivnostima postignu očekivani rezultati.

- **Menadžment Poreske uprave odgovoran je za:**
 - Komunikaciju, praćenje implementacije i napretka u ostvarivanju strateških ciljeva
 - Delegiranje odgovornosti za različite strateške aktivnosti

- Rješavanje problema realizacije strateških ciljeva i aktivnosti
- **Sektor za planiranje i upravljanje ljudskim resursima odgovoran je za:**
- Praćenje realizacije Strategije
- Izradu akcionih planova
- Identifikaciju i ublažavanje rizika za realizaciju Strategije
- Izvještavanje o realizaciji Strategije

Zaključak

Strategija profesionalnog razvoja, obuka i stručnog usavršavanja službenika Poreske uprave za period 2026-2028. ističe značaj profesionalnog razvoja, obuka i stručnog usavršavanja ljudskih resursa, kao najvažnijeg resursa, neophodnog za unapređenje poslovnih procesa, realizaciju reformskih ciljeva i modernizaciju Uprave. Usklađivanjem tri strateška cilja - Kontinuirani profesionalni razvoj, obuka i stručno usavršavanje, Uvođenje novih programa i sistema obuka i Digitalizacija procesa obuka sa sveobuhvatnim ciljevima Uprave, mogu se efikasno izgraditi kompetencije koje su potrebne za uspješnu implementaciju Strategije upravljanja ljudskim resursima 2025-2028, uz aktivno smanjenje rizika ljudskih resursa. Ovaj sveobuhvatni pristup će poboljšati efikasnost rada Uprave i omogućiti postizanje strateških ciljeva.

Strategija je podložna promjenama, zbog konstantnih dešavanja u Upravi, zbog čega je neophodno stalno praćenje i ažuriranje. Dakle, upravljanje promjenama i razumijevanje istih od strane svih zaposlenih je put ka ostvarenju zacrtanih ciljeva iz Strategije.

**VD DIREKTORA
Sava Laketić**

Dostavljeno: - Odjeljenju za strateško planiranje, izvještavanje i upravljanje rizicima
- Sektoru za planiranje i upravljanje ljudskim resursima
- a/a