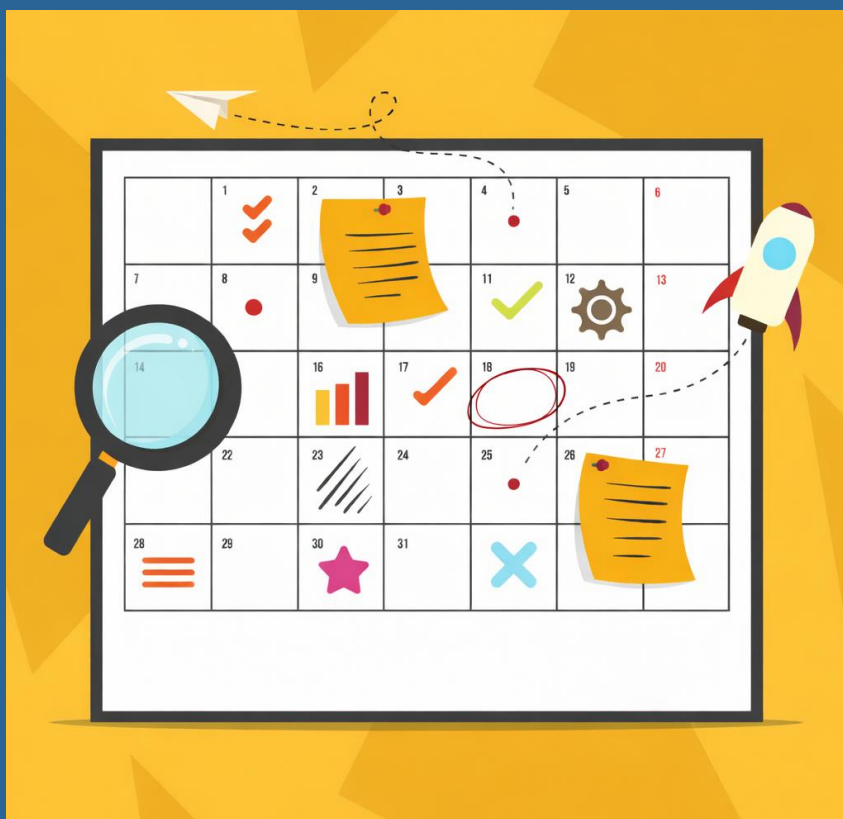




BOSNA I HERCEGOVINA



STRATEŠKI PLAN RAZVOJA

UREDA ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BOSNE I HERCEGOVINE 2026-2030



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BIH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БИХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

www.revizija.gov.ba

Grafički elementi korišteni u ovom dokumentu (ikonice, ilustracije i predlošci) preuzeti su s besplatnih i otvorenih izvora za dizajn, u skladu s njihovim uslovima korištenja:

www.freepik.com

www.presentationgo.com

**Strateški plan razvoja
Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine
za period 2026–2030. godina**

Sarajevo, decembar 2025. godine

SADRŽAJ

UVOD.....	3
1. MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI UREDA ZA REVIZIJU	5
2. PRAVNI OKVIR I INSTITUCIONALNI KAPACITET	6
2.1. Pravni okvir	6
2.2. Institucionalni kapacitet.....	6
3. ANALIZA STANJA.....	8
3.1. Stanje i izazovi Ureda	8
3.2. SWOT analiza	10
4. STRATEŠKI CILJEVI 2026–2030.....	12
4.1. Jačati i očuvati nezavisnost Ureda	13
4.2. Jačati institucionalne, profesionalne i organizacione kapacitete Ureda.....	14
4.3. Digitalna transformacija i modernizacija revizionih i procesa podrške reviziji.....	16
4.4. Unaprijediti učinak revizije i jačati uticaj revizije u društvu	18
5. PRAĆENJE PROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA.....	20

UVOD

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Ured) kroz svoj mandat i djelovanje koje se zasniva na etičnosti, profesionalizmu i odgovornom postupanju, ima značajnu ulogu u unapređenju javnih finansija te na ovaj način doprinosi unapređenju života građana, pružanjem nezavisnih, sveobuhvatnih i javno dostupnih izvještaja o rezultatima provedenih revizija. Takav pristup ujedno predstavlja i jedan od zahtjeva definisanih u INTOSAI-P 12, ključnom dokumentu koji utvrđuje principe djelovanja Međunarodne organizacije vrhovnih revizionih institucija (INTOSAI) kao zajednice, kao i pojedinačnih vrhovnih revizionih institucija (VRI). Stoga je Ured obavezan kontinuirano graditi i održavati povjerenje javnosti stvaranjem dodatne vrijednosti i vidljivih koristi, poticanjem nužnih promjena te postizanjem mjerljivih rezultata. Time doprinosi efikasnijem radu institucija Bosne i Hercegovine, smanjenju suvišnih javnih izdataka te jačanju javne odgovornosti i kontrolnih mehanizama unutar institucija.

Ured svoj rad, između ostalog, zasniva na odredbama INTOSAI-jevog okvira profesionalnih objava (engl. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements – IFPP), koji obuhvata principe, standarde i smjernice koje vrhovne revizione institucije (VRI) trebaju primjenjivati u svakodnevnom djelovanju. Budući da je IFPP okvir dinamičan dokument koji se stalno razvija kako bi osigurao da VRI prate promjene u društvu i javnoj upravi, Ured je dužan u vlastitom razvoju odražavati te promjene. To postaje posebno značajno u savremenom okruženju obilježenom brzim i često izrazito dubokim promjenama. Sve ove promjene snažno utiču na način funkcionisanja javnog sektora, a time i na rad vrhovnih revizionih institucija, čija je ključna uloga podržati napore usmjerene ka odgovornom, ekonomičnom, učinkovitom i transparentnom upravljanju javnim resursima.

Ured, kroz svoj mandat odnosno revizije finansijskih izvještaja, revizije učinka i specijalne revizije, ima ključnu ulogu u osiguravanju transparentnog, učinkovitog i odgovornog upravljanja javnim finansijama institucija Bosne i Hercegovine. Ured je pozvan da — pored redovne revizije — kontinuirano unapređuje svoje kapacitete, metode rada i institucionalnu poziciju, u skladu s međunarodnim standardima i savremenim izazovima javne uprave. Ovaj strateški plan 2026–2030. predstavlja mapu daljeg razvoja Ureda, u svjetlu dosadašnjih dostignuća, novih potreba za digitalizacijom i većom efikasnošću, te zahtjeva za jačanjem uticaja revizije.

Strateški plan razvoja Ureda za reviziju institucija BiH predstavlja ključni dokument kojim se definišu dugoročni razvojni pravci, prioriteti i mehanizmi jačanja institucionalnih i profesionalnih kapaciteta Ureda. Dokument se zasniva na važećem zakonu o reviziji institucija BiH, na ocjenama rada i djelovanja Ureda koje su provodile SIGMA (profesionalna ocjena rada iz 2020. godine, pregled stanja javne uprave iz 2024. godine), Svjetska banka (PEFA) te strateškom opredjeljenju BiH za ostvarenje napretka u procesu evropskih integracija – posebno u okviru poglavlja 32 (Finansijska kontrola), a u tom kontekstu, nalazima i preporukama iz izvještaja Evropske komisije o napretku BiH u procesu evropskih integracija, u domenu koji se odnosi na vanjsku reviziju.

Međunarodne organizacije INTOSAI i EUROSAI (Evropska organizacija vrhovnih revizionih institucija) pred svoje članice postavljaju izazovan zadatak da pronađu odgovore na globalne promjene u okruženju u kojem djeluju. Stoga se ovaj strateški plan razvoja oslanja na važeće strateške planove INTOSAI-ja i EUROSAI-ja. Pri njegovoj izradi u obzir su uzete i smjernice iz službenih dokumenata INTOSAI-ja, poput IDI INTOSAI-jevog Priručnika za strateško upravljanje u VRI-jevima i Priručnika za VRI za planiranje u svrhu unapređenja uticaja revizije.

Plan je izrađen tako da nadograđuje dosadašnje strateške okvire (posebno Strateški plan razvoja Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine za period 2021–2025. godina), zadržavajući osnovne principe, a uvodeći nove prioritete i mehanizme implementacije prilagođene trenutnim okolnostima.

1. MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI UREDA ZA REVIZIJU



NAŠA VIZIJA

Moderan i inovativan Ured osavremenjen digitalizacijom, s uvedenim naprednim revizionim metodologijama te visokom institucionalnom kredibilnošću i značajnim uticajem na unapređenje javnog finansijskog upravljanja u institucijama BiH.



NAŠA MISIJA

Ured za reviziju institucija BiH djeluje kao nezavisna, profesionalna i odgovorna institucija koja — kroz vršenje finansijskih revizija, revizija učinka i specijalnih revizija — osigurava transparentnost, zakonitost i efikasnost javnog upravljanja, štiteći javni interes i doprinoseći povjerenju građana u institucije države.



VRIJEDNOSTI KOJE NAS VODE

Nezavisnost	Podrazumijeva ostvarivanje institucionalne, organizacione i funkcionalne nezavisnosti za provođenje povjerenog mandata, kao i pune finansijske samostalnosti, kroz osiguranje dovoljne količine finansijskih sredstava koja omogućuju potpuno ispunjenje nadležnosti Ureda.
Integritet	Integritet Ureda je integritet zaposlenog u Uredu. Ured, u načinu na koji se njime rukovodi i načinu na koji zaposleni realizuju zadaće revizorske profesije, vodi svojim primjerom, pridržavajući se najviših standarda profesionalnog ponašanja i djelujući u isključivom interesu javnosti.
Objektivnost	Posao koji mu je povjeren, Ured obavlja na nepristrasan način i bez predrasuda te revizione zaključke zasniva na dovoljnim, relevantnim i pouzdanim dokazima.
Transparentnost	Nalaze koje provođenjem revizija utvrdi Ured prenosi kroz jasne, sveobuhvatne i javno dostupne izvještaje, uz poštovanje pravila poverljivosti i zahtjeva u pogledu zaštite podataka.
Stručnost	U skladu s međunarodnim standardima revizije, stičemo, izgrađujemo i održavamo najviši mogući nivo profesionalnih znanja i vještina u domenu revizije javnog sektora te finansijskog upravljanja u javnom sektoru potrebnih za profesionalno obavljanje dužnosti povjerenih Uredu.

2. PRAVNI OKVIR I INSTITUCIONALNI KAPACITET

2.1. Pravni okvir

Ured je vrhovna institucija za reviziju u Bosni i Hercegovini koja je počela s radom 2000. godine.



Mandat Ureda je određen Zakonom o reviziji institucija BiH, općeprihvaćenim revizionim standardima i IFPP okvirom. Ured redovno prati izmjene u IFPP okviru u finansijskoj reviziji, reviziji usklađenosti i reviziji učinka te se primjenjuju relevantni objavljeni dijelovi ovoga okvira. Prilikom obavljanja revizije i kontrole kvaliteta koriste se vodiči za reviziju koji sadrže smjernice revizorima za primjenu ISSAI i ISA standarda u svim ključnim fazama revizije. Razvijena je vlastita "metodologija revizije" koja podrazumijeva pisane procedure i postupke za obavljanje revizije, koje su urađene tako da omogućavaju jedinstven pristup u obavljanju revizije.

Ured je član Međunarodne (INTOSAI) i Evropske (EUROSAI) organizacije vrhovnih institucija za reviziju.

2.2. Institucionalni kapacitet

Unutrašnja organizacija Ureda utvrđena je Pravilnikom o unutrašnjoj organizaciji i sistematizaciji radnih mjesta. Poslovi iz nadležnosti Ureda vrše se u okviru sljedećih organizacionih jedinica: Odjel za stručnu i operativnu podršku radu generalnog revizora, zamjenika generalnog revizora i podršku revizionom procesu, Odjel za strateško planiranje, monitoring i standarde, odjeli za finansijsku reviziju, Odjel za reviziju učinka, Odjel za razvoj, metodologiju i kontrolu kvaliteta finansijske revizije, Odjel za kontrolu kvaliteta, metodologiju i planiranje revizije učinka, Odjel za pravne, finansijske, opće i poslove podrške revizionom procesu, Odjel za informacione tehnologije i reviziju informacionih sistema.



Ured je nadležan za finansijske revizije i revizije usklađenosti, revizije učinka i druge specifične revizije. Nadležnost Ureda obuhvata sve javne institucije BiH, uključujući: Parlamentarnu skupštinu BiH, Predsjedništvo BiH, Vijeće ministara BiH i budžetske institucije, vanbudžetska sredstva predviđena zakonom, sredstva koja su kao zajam ili grant za BiH međunarodna tijela i organizacije osigurali nekoj instituciji ili projektu u BiH i sredstva osigurana iz budžeta bilo kojoj drugoj instituciji, organizaciji ili tijelu.

Nadležnost Ureda obuhvata i kompanije u kojima država ima vlasnički udio od 50% plus jednu dionicu ili više. Revizija uključuje i sve finansijske, administrativne i druge aktivnosti, programe i projekte kojima upravlja jedna ili više institucija i tijela BiH, uključujući procesuiranje i prihode od prodaje imovine, privatizacija i koncesija.

Važna funkcija koju vrši Ured, a koja se odnosi na saradnju između revizora u javnom sektoru unutar BiH, jeste i uloga unutar Koordinacionog odbora vrhovnih institucija za reviziju u BiH (u daljem tekstu: Koordinacioni odbor) koji čine generalni revizori i zamjenici generalnih revizora institucija za reviziju javnog sektora u BiH.

Najznačajniju ulogu Koordinacioni odbor ima u osiguranju jedinstvenog pristupa reviziji javnog sektora u cijeloj BiH, pa su tako i njegove najvažnije funkcije: uspostava konzistentnih vodiča i uputstava zasnovanih na INTOSAI revizionim standardima; razmjena profesionalnih iskustava i težnja ka osiguranju konzistentnog kvaliteta revizije; organizacija i koordinacija razvojnih aktivnosti sva tri ureda za reviziju; dodjeljivanje revizorske odgovornosti za zajedničke aktivnosti i određivanje predstavljanja u međunarodnim tijelima.

3. ANALIZA STANJA

3.1. Stanje i izazovi Ureda

Revizija javnog sektora predstavlja neizostavan mehanizam nadzora čija je svrha da blagovremeno ukaže na nepravilnosti i odstupanja od utvrđenih pravila, kao i na povrede principa zakonitosti, racionalnosti, djelotvornosti i efikasnosti u upravljanju javnim finansijama. Na taj način omogućava se reagovanje kroz odgovarajuće mjere u konkretnim situacijama, pozivanje odgovornih na odgovornost, saniranje nastale štete, te preduzimanje aktivnosti usmjerenih na sprečavanje ili barem smanjenje mogućnosti ponavljanja sličnih propusta.

Ured za reviziju institucija BiH djeluje u skladu sa Zakonom o reviziji institucija BiH (Službeni glasnik BiH broj 12/06). Njegov mandat obuhvata finansijsku reviziju (s revizijom usklađenosti), reviziju učinka i specijalne revizije. Prema navodima iz izvještaja SIGMA-e, određene institucije na nivou BiH nisu obuhvaćene revizijama Ureda za reviziju, s obzirom na to da je revizija istih obuhvaćena i posebnim zakonima (revizija CBBiH, revizija prihoda koje prikuplja Uprava za indirektno oporezivanje, itd.).

Još jedno dugotrajno pitanje s kojim se Ured kontinuirano suočava odnosi se na osiguravanje stalnog prostora za njegov rad. Od momenta osnivanja, Ured djeluje u iznajmljenim poslovnim prostorima, na osnovu ugovora o zakupu. Vijeće ministara BiH je 2019. godine donijelo odluku kojom je odobrena kupovina objekta namijenjenog trajnom smještaju Ureda, nakon čega su u dva navrata objavljeni javni pozivi. Međutim, nijedan od tih postupaka nije rezultovao prihvatljivom ponudom. Zbog toga će rješavanje ovog pitanja i dalje ostati među ključnim strateškim opredjeljenjima, budući da bi njegovo okončanje značajno doprinijelo jačanju operativnih i tehničkih mogućnosti Ureda.

U Izvještaju SIGMA-e o stanju reforme javne uprave iz 2024. godine navodi se da su posljednjih godina ostvarena poboljšanja u strateškom planiranju i komunikacijskim sistemima, da revizione institucije u BiH svoje obavezne revizije provode u skladu s Međunarodnim standardima vrhovnih revizionih institucija (ISSAI) te da provode revizije učinka, ali se navodi kako je broj takvih revizija ograničen zbog nedostatka resursa. Također se navodi da postoje uspostavljeni procesi za izvještavanje i praćenje provođenja preporuka, iako je stopa provedenih preporuka i dalje niska. Ured za reviziju ima uspostavljenу saradnju s organizacijama civilnog društva koja se realizovala putem godišnjih konsultativnih sastanaka te se trenutno realizuje putem javnih poziva za dostavljanje prijedloga potencijalnih tema za revizije učinka koje može provoditi Ured. Međutim, korištenje revizionih izvještaja državnih revizionih institucija od strane parlamentarnih komisija za nadzor izvršne vlasti nije dosljedno, a mehanizmi praćenja su ograničeni.

Generalnog revizora i zamjenike generalnog revizora imenuje Parlamentarna skupština na osnovu javnog oglasa, na neobnovljivi mandat od sedam godina. Zakon o reviziji institucija BiH propisuje njegovu finansijsku, funkcionalnu i operativnu nezavisnost, ali ista nije zagarantovana Ustavom BiH. Isto konstatuje i SIGMA u Izvještaju o profesionalnoj ocjeni rada iz 2020. godine u kojoj je iskazana i preporuka da bi, kada se bude radila revizija ustavnog uređenja Bosne i Hercegovine, u obim te revizije trebalo uvrstiti i pitanje eksterne revizije u javnom sektoru kojim bi se trebalo obuhvatiti ne samo pitanje uspostavljanja ureda za reviziju, već i neka suštinska pitanja kao što su funkcija i zadaci eksterne revizije, te osnovni uslovi za imenovanje i rukovođenje uredima za reviziju, te zaštititi nezavisnost ureda za reviziju od strane vrhovnog suda.

Ured za reviziju je po zakonu obavezan svoje aktivnosti provoditi u skladu s INTOSAI-jevim IFPP okvirom odnosno ISSAI standardima. Vodiči i metodologije se ažuriraju u skladu s promjenama u navedenom okviru. U Uredu je pri kraju ažuriranje metodologije finansijske revizije u skladu s izmijenjenim ISSAI standardima (IFPP okvir). U 2024. je, uz podršku IDI/INTOSAI, Ured za reviziju institucija BiH usvojio Politiku Ureda za reviziju institucija BiH o sistemu upravljanja kvalitetom revizije te su u toku aktivnosti na unapređenju sistema upravljanja kvalitetom u kontekstu novousvojenog ISSAI 140.

U Uredu za reviziju institucija BiH trenutno se implementira projekt uvođenja IT sistema za upravljanje procesom revizije koji se realizuje iz sredstava IPA II programa. Sistem će omogućiti automatizovanje većeg dijela revizionih procesa u Uredu, pa stoga i najnoviji izvještaj EK o napretku za BiH navodi kako je ostvaren određeni napredak u uspostavljanju modularnog i prilagodljivog sistema za upravljanje revizijama (Audit Management System – AMS) za sve četiri vrhovne revizione institucije u BiH, s ciljem da se pojednostave revizorski procesi, poboljša praćenje i unaprijedi usklađenost s međunarodnim standardima, te time poveća kvalitet revizorskog rada.

Ured za reviziju je po Zakonu o reviziji institucija BiH obavezan svake godine provesti reviziju svih budžetskih korisnika na nivou BiH (74 institucije + revizija izvršenja budžeta), što zahtijeva angažman resursa Ureda bez obzira na eventualne rezultate procjene rizika. Ured za reviziju je u 2024. godini proveo 75 obaveznih finansijskih revizija, 4 revizije učinka te 2 praćenja realizacije preporuka revizije učinka. Izvještaji se objavljuju na web-stranici Ureda odmah po njihovom dostavljanju. U 2025. godini su planirani pregledi kvaliteta revizionih angažmana za 2025. godinu prema novom standardu ISSAI 140 i usvojenoj politici, dok su početkom 2025. godine urađene monitoring aktivnost dovršenih revizionih angažmana za 2024. godinu prema ISSAI 140 i usvojenoj politici.

Kroz realizaciju prethodnog strateškog plana razvoja Ureda, u periodu 2021–2025, ostvaren je niz važnih rezultata:

- unaprijeđen je sistem planiranja i izvještavanja,
- ažurirane su metodologije revizije u skladu sa ISSAI,
- uspostavljena je Politika upravljanja kvalitetom (u skladu sa ISSAI 140),
- pokrenuta je implementacija IT sistema za upravljanje revizijama (AMS),
- uvedeni su javni pozivi za predlaganje revizija učinka,
- poboljšana je saradnja s civilnim društvom,
- povećan je stepen transparentnosti objave izvještaja.

Strateškim planom razvoja Ureda za period od 2026. do 2030. godine nastojat će se zadržati ostvareni rezultati te adresirati budući razvojni izazovi.

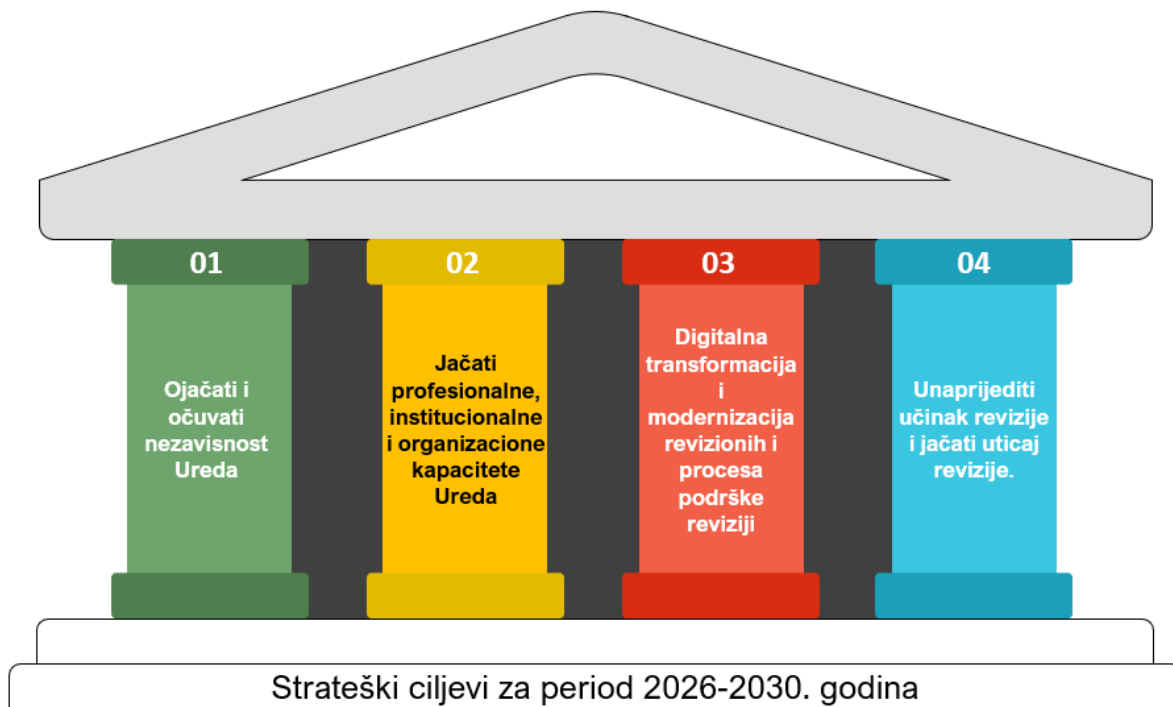
3.2. SWOT analiza

SNAGE		SLABOSTI	
Jasan zakonodavni okvir – Zakon o reviziji institucija BiH osigurava pravnu osnovu za djelovanje, nadležnosti i institucionalnu nezavisnost.		Ograničena implementacija preporuka – Revizione preporuke se provode u prosjeku u 30 do 50% slučajeva, što umanjuje stvarni efekt revizije.	
Institucionalna stabilnost i kontinuitet – Više od 25 godina rada uz uspostavljene interne procedure, planiranje i revizione metodologije.		Nedostatak ustavne zaštite nezavisnosti – Ured nema ustavnu poziciju, što slabi formalne garancije nezavisnosti.	
Usklađenost s međunarodnim standardima (ISSAI) – Metodologije su u velikoj mjeri usklađene sa ISSAI standardima.		Slab institucionalni odgovor na nalaze revizije – Nedovoljan stepen realizacije preporuka i njihovo ponavljanje u narednim ciklusima.	
Transparentnost i javna dostupnost – Revizioni izvještaji se redovno objavljuju i dostupni su javnosti.		Ograničeni ljudski i IT kapaciteti – Nedovoljna digitalizacija revizionih procesa i manjak kapaciteta za specijalizovane oblasti revizije.	
Kvalifikovan i iskusan kadar – Stručni revizori s dugogodišnjim iskustvom u vanjskoj reviziji javnog sektora.			

PRILIKE		PRIJETNJE	
Proces evropskih integracija – Usklađivanje sa EU acquis, posebno poglavlje 32 (Finansijska kontrola), otvara prostor za jačanje institucionalnih kapaciteta i nezavisnosti.		Nedostatak političke volje za provođenje preporuka – Institucije često ne pokazuju spremnost za otklanjanje utvrđenih nepravilnosti.	
Digitalna transformacija revizije – Uvođenje data analytics, e-audita i digitalnih alata za povećanje efikasnosti i kvaliteta revizije.		Finansijska ograničenja i rizici po nezavisnost – Mogućnost uticaja revidiranih institucija na budžet Ureda.	
Regionalna i međunarodna saradnja – Aktivno članstvo u INTOSAI, EUROSAI i mrežama VRI zemalja kandidata za EU.		Složen institucionalni okvir BiH – Otežava koordinaciju, harmonizaciju i potpuni revizioni obuhvat.	
Jačanje saradnje s parlamentom i civilnim društvom – Veća vidljivost nalaza revizije jača odgovornost institucija.		Rizik od gubitka kvalifikovanog kadra – Ograničenja u politici plaća u odnosu na entitetske revizione institucije.	
Umjetna inteligencija (AI) kao alat u upravljanju i reviziji.		Slab uticaj revizije na javne politike – Nedovoljno korištenje nalaza revizije u budžetskom planiranju i reformama.	

4. STRATEŠKI CILJEVI 2026–2030.

Analizom postojećeg stanja, potreba i kapaciteta Ureda, za period od 2026. do 2030. godine, utvrđena su četiri osnovna strateška cilja:



S obzirom na to da navedeni ciljevi podrazumijevaju djelovanje u više segmenata i više funkcionalnih odgovornosti, osnovni su strateški ciljevi razrađeni u strateške potciljeve. Implementacija potciljeva osigurat će se realizacijom niza aktivnosti koje će biti precizirane sveobuhvatnim akcionim planom koji će činiti sastavni dio Strateškog plana razvoja.

4.1. Jačati i očuvati nezavisnost Ureda



Strateški cilj 1.	Strateški potciljevi
Ojačati i očuvati nezavisnost Ureda	1.1. Jačati institucionalnu zaštitu nezavisnosti kroz zagovaranje ustavne ili zakonske zaštite te osigurati stabilnost budžeta i finansijsku autonomiju Ureda
	1.2. Očuvati objektivnost i profesionalni integritet u radu, sprečavajući neprimjerene uticaje

Polazne osnove:

- 1.1. Jedno od najvažnijih otvorenih pitanja za Ured i dalje predstavlja činjenica da nema status ustavne kategorije. Iako važeći zakonski okvir osigurava adekvatan stepen nezavisnosti, jasno definisan mandat, ovlaštenja i obim revizije, nepostojanje ustavne osnove u principu predstavlja potencijalni rizik za nezavisnost Ureda, jer ona nije dovoljno snažno zaštićena. Istovremeno, takvo stanje može negativno uticati i na položaj i značaj eksterne revizije javnog sektora u Bosni i Hercegovini. Ovakav primjer je rijedak kako u državama regije tako i među članicama INTOSAI zajednice, budući da osnovni principi djelovanja vrhovnih revizionih institucija, sadržani u okviru IFPP-a (Limska deklaracija – INTOSAI-P 1 i Meksička deklaracija – INTOSAI-P 10), jasno zagovaraju njihovu ustavnu osnovu. Iako je Ured prije više godina uputio inicijativu Parlamentarnoj skupštini BiH, te je postojala načelna spremnost da se ovo pitanje razmatra u kontekstu ustavnih reformi, do danas nije ostvaren konkretan napredak. Stoga je obaveza Ureda da i dalje insistira na uvrštavanju u Ustav Bosne i Hercegovine, u skladu s odredbama Limske i Meksičke deklaracije, imajući u vidu da bi se time osigurali i dodatni mehanizmi pravne zaštite za Ured. Također, potrebno je ukazivati i tražiti izuzeća iz svih akata institucija BiH u kojima se utiče na finansijsku, funkcionalnu, ali i sve druge oblike nezavisnosti Ureda.
- 1.2. Očuvanje objektivnosti i profesionalnog integriteta ključno je za vjerodostojnost i djelotvornost vanjske revizije javnog sektora. Međunarodni principi INTOSAI-ja, posebno Limska i Meksička deklaracija, jasno zahtijevaju da vrhovne revizione institucije budu zaštićene od političkih i drugih neprimjerenih uticaja koji mogu ugroziti nezavisnost revizorskog prosuđivanja i izvještavanja. Nalazi SIGMA procjena za Bosnu i Hercegovinu kontinuirano naglašavaju da, iako zakonodavni okvir u velikoj mjeri prepoznaje nezavisnost vrhovnih revizionih institucija, postoji potreba za daljim jačanjem praktičnih mehanizama zaštite integriteta, naročito u pogledu upravljanja etikom, sukobom interesa, kao i otpornosti institucija na neformalne pritiske. SIGMA posebno ukazuje na važnost snažne institucionalne kulture, jasnih internih procedura i aktivne uloge rukovodstva u promovisanju profesionalnih vrijednosti. U tom kontekstu, naglašava se potreba za dosljednom primjenom etičkih standarda, transparentnim radom i kontinuiranim jačanjem kapaciteta revizora da se odupru neprimjerenim uticajima tokom planiranja, provođenja i izvještavanja o revizijama. Imajući u vidu navedeno, Ured treba i dalje djelovati na dodatnom jačanju internih mehanizama integriteta, upravljanja kvalitetom i profesionalne etike, kako bi se osigurala trajna objektivnost u radu Ureda i očuvalo povjerenje javnosti u ulogu vanjske revizije u Bosni i Hercegovini.

4.2. Jačati institucionalne, profesionalne i organizacione kapacitete Ureda



Strateški cilj 2.	Strateški potciljevi
Jačanje institucionalnih, profesionalnih i organizacionih kapaciteta Ureda	2.1. Usvajanje i implementacija novih metodoloških rješenja u reviziji u skladu s izmjenama u IFPP okviru
	2.2. Održavanje i unapređenje sistema upravljanja kvalitetom revizije (ISSAI 140).
	2.3. Aktivno učešće u aktivnostima osiguravanja adekvatnih i trajnih smještajnih kapaciteta Ureda

Polazne osnove:

- 2.1.** Međunarodni okvir profesionalne prakse INTOSAI-ja (IFPP) predstavlja osnovu za razvoj i primjenu savremene, kvalitetne i međunarodno uporedive revizione prakse vrhovnih revizionih institucija. Kontinuirane izmjene i unapređenja IFPP okvira, uključujući ažuriranje ISSAI standarda, smjernica i principa, zahtijevaju pravovremeno prilagođavanje nacionalnih revizionih metodologija i praksi kako bi se osigurala njihova usklađenost s međunarodnim zahtjevima i dobrim praksama.

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine kontinuirano prati izmjene u IFPP okviru i prepoznaje potrebu za sistemskim pristupom usvajanju i implementaciji novih metodoloških rješenja u reviziji. Usvajanje novih ili izmijenjenih standarda i smjernica ne podrazumijeva samo formalno prilagođavanje metodološke dokumentacije, već i njihovu dosljednu primjenu u svakodnevnom revizionom radu, uz odgovarajuću edukaciju revizora i prilagođavanje internih procedura.

U strateškom periodu 2026–2030. godine, aktivnosti u okviru ovog potcilja bit će usmjerene na analizu relevantnih izmjena IFPP okvira, njihovu sistematsku integraciju u postojeće metodologije finansijske revizije, revizije učinka i revizije usklađenosti, te razvoj ili unapređenje pratećih metodoloških uputa i alata.

Implementacija novih metodoloških rješenja zahtijevat će koordinisan i fazni pristup, koji uključuje jačanje kapaciteta zaposlenih, prilagođavanje digitalnih alata i AMS-a, te praćenje primjene i efekata novih metodoloških rješenja u praksi. Na ovaj način, Ured će osigurati da reviziona praksa ostane usklađena s međunarodnim standardima, relevantna za nacionalni kontekst i sposobna odgovoriti na nove izazove u upravljanju javnim sredstvima.

- 2.2.** Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine uspostavio je i primjenjuje sistem upravljanja kvalitetom revizije u skladu s Međunarodnim standardom vrhovnih revizionih institucija ISSAI 140 – Upravljanje kvalitetom revizije. Ovim sistemom postavljen je institucionalni okvir za osiguranje dosljedne primjene revizionih standarda, profesionalnog prosuđivanja i etičkih principa u svim fazama revizionog procesa, s ciljem jačanja povjerenja zakonodavnih i drugih korisnika u rezultate rada Ureda.

U tom kontekstu, Ured je usvojio Politiku upravljanja kvalitetom, kojom su definisani osnovni principi, ciljevi i odgovornosti u oblasti upravljanja kvalitetom revizije. Politika upravljanja kvalitetom predstavlja osnovni dokument sistema kvaliteta i izražava opredijeljenost rukovodstva Ureda za kontinuirano unapređenje kvaliteta revizionog rada, osiguranje profesionalnih standarda i dosljednu primjenu važećih metodoloških i proceduralnih rješenja.

Implementacija Politike upravljanja kvalitetom zahtijeva njenu dosljednu primjenu u svakodnevnom radu, kroz jasno definisane uloge i odgovornosti rukovodstva i zaposlenih, integraciju principa kvaliteta u interne akte, metodološke upute i revizione procedure, te osiguranje adekvatne interne komunikacije i edukacije zaposlenih. Poseban značaj ima jačanje svijesti zaposlenih o važnosti sistema kvaliteta i njihovoj individualnoj odgovornosti za kvalitet revizionog rada.

Dalje održavanje i unapređenje sistema upravljanja kvalitetom podrazumijeva kontinuirano praćenje njegove efikasnosti, redovno preispitivanje i ažuriranje Politike upravljanja kvalitetom, kao i prilagođavanje sistema promjenama u ISSAI standardima, revizionoj praksi i organizacionoj strukturi Ureda. Unapređenje sistema treba biti usmjereno na jačanje internih mehanizama kontrole kvaliteta, unapređenje dokumentacije i evidencija, te sistematsko korištenje nalaza internih i eksternih ocjena kvaliteta u cilju stalnog poboljšanja revizionih procesa.

Na ovaj način, sistem upravljanja kvalitetom, zasnovan na usvojenoj Politici upravljanja kvalitetom i standardu ISSAI 140, predstavlja ključni instrument za osiguranje dosljednog, transparentnog i profesionalnog obavljanja revizionih zadataka, kao i za jačanje institucionalnog kredibiliteta i nezavisnosti Ureda.

- 2.3.** Ured i dalje ne raspolaže trajnim niti adekvatnim smještajnim kapacitetima. Poslovne prostorije koriste se na osnovu ugovora o zakupu sa trećim stranama. Nakon dugogodišnjih nastojanja te zahtjeva prema nadležnim institucijama, 2019. godine su odobrena sredstva višegodišnjeg kapitalnog ulaganja za nabavku objekta za trajni smještaj Ureda. Na osnovu toga su, u ranijem periodu, u dva navrata, raspisivani javni pozivi koji nisu rezultovali prihvatljivim ponudama. Nažalost, na implementaciji ovog strateškog potcila, u periodu trajanja prethodnog strateškog plana nije ostvaren napredak unatoč kontinuiranom, proaktivnom nastojanju Ureda da doprinese rješavanju ovog problema. S obzirom na to da adekvatni i trajni smještajni kapaciteti predstavljaju važan preduslov za stabilno i efikasno funkcionisanje Ureda, osiguranje odgovarajućih uslova za rad zaposlenih, te zaštitu i čuvanje revizione dokumentacije, dugoročno neadekvatna ili privremena rješenja smještaja mogu predstavljati ograničenje u pogledu organizacije rada i planiranja daljeg institucionalnog razvoja.

Ured će, u okviru svojih nadležnosti, aktivno učestvovati u inicijativama i aktivnostima usmjerenim na osiguranje trajnog i funkcionalnog rješenja smještajnih kapaciteta, u saradnji s nadležnim institucijama. Ove aktivnosti trebaju biti usklađene s dugoročnim potrebama razvoja Ureda, uključujući mogućnosti proširenja kapaciteta i unapređenja radnih uslova. Stoga će jedan od strateških prioriteta i dalje ostati aktivno učešće u procesu koji provode nadležne institucije, a koji ima za cilj osigurati odgovarajući i trajan smještaj uredskih kapaciteta.

4.3. Digitalna transformacija i modernizacija revizionih i procesa podrške reviziji



Strateški cilj 3.	Strateški potciljevi
Digitalna transformacija i modernizacija revizionih i poslova podrške reviziji	3.1. Uspostaviti potpuno funkcionalan Audit Management System (AMS) i integrisati sve faze revizionog procesa u digitalno okruženje
	3.2. Digitalizovati interne procese podrške reviziji unutar Ureda
	3.3. Uvesti AI alate u upravljačke, revizione i operativne procese radi unapređenja efikasnosti

Polazne osnove:

- 3.1. Unapređenje revizione prakse i jačanje efikasnosti revizionog rada zahtijevaju uspostavljanje savremenog i integrisanog informacionog sistema za upravljanje revizionim procesima (Audit Management System – AMS), koji omogućava digitalnu podršku svim fazama revizionog procesa, od planiranja i procjene rizika, preko provođenja revizije, do izvještavanja i praćenja realizacije preporuka. Takav sistem predstavlja ključni alat za standardizaciju revizionih procedura, jačanje interne kontrole kvaliteta i unapređenje transparentnosti i sljedivosti revizionih aktivnosti.

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine, u saradnji s ostalim vrhovnim revizionim institucijama u BiH i kroz djelovanje Koordinacionog odbora, započeo je izradu Audit Management Systema uz podršku projekta finansiranog iz EU IPA II programa. Izrada AMS-a predstavlja značajan iskorak u digitalnoj transformaciji revizionih procesa i odgovor na dugogodišnje izazove vezane za djelimičnu automatizaciju, fragmentirane elektronske alate i ograničene mogućnosti sistematskog upravljanja revizionim podacima.

U strateškom periodu 2026–2030. godine fokus će biti na dovršetku razvoja, testiranju i faznoj implementaciji AMS-a u svakodnevnu revizionu praksu, uz osiguranje njegove pune funkcionalnosti i prilagođenosti revizionim metodologijama Ureda. Posebna pažnja bit će posvećena integraciji AMS-a s novim vodičem za finansijsku reviziju, metodologijama revizije učinka i Politikom upravljanja kvalitetom, u skladu sa zahtjevima ISSAI standarda, naročito ISSAI 140.

Implementacija AMS-a zahtijevat će planski pristup koji uključuje prilagođavanje internih procedura, izgradnju kapaciteta zaposlenih, osiguranje adekvatne tehničke podrške i kontinuirano praćenje funkcionisanja sistema. Uspostavljanjem potpuno funkcionalnog AMS-a stvorit će se preduslovi za unapređenje efikasnosti rada revizora, smanjenje administrativnog opterećenja, jačanje analitičkih mogućnosti i dugoročno unapređenje kvaliteta revizionog rada Ureda.

- 3.2. Efikasno funkcionisanje Ureda, pored kvalitetne revizione prakse, zahtijeva i savremene, transparentne i racionalizovane interne procese podrške. Trenutni nivo digitalizacije administrativnih odnosno procesa podrške reviziji, uključujući upravljanje dokumentacijom, kadrovskim evidencijama, finansijsko-administrativne poslove i interne procedure odobravanja i izvještavanja, djelimično se oslanja na papirne i poludigitalne procese, što može dovesti do neefikasnosti, povećanog administrativnog opterećenja i rizika od grešaka.

Digitalizacija internih procesa podrške reviziji predstavlja važan korak ka unapređenju organizacione efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti, te oslobađanju dodatnog vremena i resursa za osnovnu revizionu djelatnost. Uspostavljanje elektronskog upravljanja dokumentima, automatizacija administrativnih tokova rada i unapređenje internih informacionih sistema doprinijet će boljoj kontroli procesa, sigurnosti podataka i lakšem pristupu relevantnim informacijama.

U strateškom periodu 2026–2030. godine, Ured će postepeno uvoditi digitalna rješenja za interne administrativne procese, uz osiguranje usklađenosti s važećim propisima o zaštiti podataka, informacionoj sigurnosti i arhiviranju dokumentacije. Ove aktivnosti će biti usklađene s razvojem AMS-a i drugim IT rješenjima, kako bi se osiguralo stvaranje jedinstvenog i interoperabilnog digitalnog okruženja unutar Ureda.

- 3.3.** Brzi razvoj tehnologija zasnovanih na vještačkoj inteligenciji (AI) otvara nove mogućnosti za unapređenje revizione prakse i procesa podrške revizionom radu. AI alati mogu značajno doprinijeti efikasnijoj obradi velikih količina podataka, identifikaciji obrazaca i rizika, unapređenju analitičkih procedura, kao i automatizaciji pojedinih administrativnih i tehničkih zadataka u okviru revizionog procesa.

Ured prepoznaje potencijal AI alata kao sredstva za podršku profesionalnom prosuđivanju revizora, a ne kao zamjenu za revizorsku odgovornost i nezavisnost. Uvođenje AI rješenja zahtijeva pažljivo planiranje, procjenu rizika, osiguranje transparentnosti algoritama i poštovanje etičkih principa, standarda kvaliteta i važećih regulatornih okvira. Posebnu pažnju potrebno je posvetiti zaštiti ličnih i povjerljivih podataka, informacionoj sigurnosti i pouzdanosti rezultata koje generišu AI alati.

U strateškom periodu 2026–2030. godine, Ured će postepeno razmatrati i uvoditi AI alate u upravljačke, revizione i operativne procese, u skladu s raspoloživim kapacitetima i međunarodnim dobrim praksama vrhovnih revizionih institucija. Ove aktivnosti će biti usklađene s razvojem AMS-a, digitalizacijom internih procesa i sistemom upravljanja kvalitetom, uz poseban naglasak na izgradnju kapaciteta zaposlenih i osiguranje odgovorne i kontrolisane primjene AI tehnologija.

4.4. Unaprijediti učinak revizije i jačati uticaj revizije u društvu



Strateški cilj 3.	Strateški potciljevi
Unaprijediti učinak revizije i ojačati uticaj revizije u društvu	1.1. Povećati transparentnost rezultata revizija, uključujući digitalne platforme i prikaze koji za cilj imaju povećati razumijevanje izvještaja o reviziji
	1.2. Dalje jačati sistem praćenja realizacije preporuka
	1.3. Unaprijediti saradnju s institucionaliziranim i neinstitucionaliziranim eksternim akterima
	1.4. Dodatno unaprijediti komunikaciju s Parlamentarnom skupštinom BiH i mjerodavnim komisijama s ciljem jačanja učinka revizija.

Polazne osnove:

- 4.1. Transparentnost rada predstavlja jedan od osnovnih principa djelovanja Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i ključni preduslov za jačanje povjerenja javnosti u rezultate revizionog rada. Objavljivanje revizionih izvještaja i drugih relevantnih informacija omogućava zakonodavnim tijelima, institucijama izvršne vlasti, medijima i široj javnosti uvid u način upravljanja javnim sredstvima i resursima. Međutim, složenost revizionih nalaza i tehnički karakter revizionih izvještaja mogu predstavljati prepreku njihovom potpunom razumijevanju za širu javnost.

U cilju povećanja razumijevanja i dostupnosti revizionih rezultata, neophodno je dalje razvijati pristupe koji omogućavaju jasniju, pregledniju i prilagođeniju prezentaciju ključnih nalaza i preporuka. To uključuje unapređenje digitalnih platformi, korištenje vizuelnih prikaza, rezimea i drugih komunikacijskih alata koji doprinose boljem razumijevanju sadržaja revizionih izvještaja, uz zadržavanje njihove profesionalne i metodološke dosljednosti.

U strateškom periodu 2026–2030. godine, Ured će nastaviti s razvojem i unapređenjem načina prezentacije revizionih rezultata, uz oslanjanje na savremena digitalna rješenja i dobre međunarodne prakse vrhovnih revizionih institucija. Ove aktivnosti će biti usklađene s principima transparentnosti, odgovornosti i nezavisnosti Ureda, uz poseban fokus na jačanje komunikacije s korisnicima revizionih izvještaja.

- 4.2. Efikasnost revizionog rada ne mjeri se isključivo kvalitetom izrađenih izvještaja, već i stepenom u kojem revidirane institucije provode date preporuke. Sistematsko praćenje realizacije preporuka predstavlja ključni mehanizam za ocjenu stvarnog uticaja revizije na unapređenje upravljanja javnim sredstvima, jačanje odgovornosti i poboljšanje rada institucija. Stepenn realizacije preporuka, međutim, ne zavisi isključivo od aktivnosti Ureda, nego i od drugih zainteresovanih strana. Ured mora kontinuirano raditi na unapređenju aktivnosti kojima može doprinijeti boljoj realizaciji preporuka.

Ured je uspostavio sistem praćenja realizacije preporuka, koji omogućava praćenje stepena i dinamike njihove implementacije. Međutim, dalji razvoj ovog sistema zahtijeva unapređenje metodološkog pristupa, dosljednu primjenu kriterija za ocjenu realizacije preporuka, kao i jačanje analitičkih i izvještajnih kapaciteta. Poseban izazov predstavlja potreba za

unapređenjem razmjene informacija s revidiranim institucijama i korisnicima revizionih izvještaja.

U periodu 2026–2030. godine, aktivnosti Ureda će biti usmjerene na dalje jačanje sistema praćenja realizacije preporuka, uključujući njegovu integraciju u Audit Management System (AMS), unapređenje načina izvještavanja o stepenu realizacije preporuka i jačanje transparentnosti ovog procesa. Ovim pristupom nastoji se povećati vidljivost rezultata revizionog rada i njegov stvarni doprinos unapređenju javne uprave. Neophodno je, također, isticati dosad uvedena unapređenja koja su, direktno ili indirektno, rezultat revizionog rada, kako bi se predstavio značaj postojanja revizije u društvu.

- 4.3.** Saradnja s institucionalizovanim i neinstitucionalizovanim eksternim akterima predstavlja važan segment djelovanja Ureda i doprinosi jačanju transparentnosti, relevantnosti i uticaja revizionog rada. Ovi akteri uključuju zakonodavna tijela, izvršnu vlast, pravosudne institucije, akademsku zajednicu, civilno društvo, medije i druge zainteresovane strane koje imaju ulogu u korištenju i promovisanju rezultata revizija.

Iako je saradnja s ključnim institucionalnim akterima uspostavljena, postoji prostor za njeno dalje unapređenje, kao i za sistematičnije uključivanje neinstitucionalizovanih aktera u aktivnosti vezane za razumijevanje i praćenje revizionih nalaza i preporuka. Unapređenje saradnje treba biti zasnovano na jasnim principima, uz očuvanje nezavisnosti Ureda i poštovanje zakonskih nadležnosti svih uključenih strana.

U periodu 2026–2030. godine, Ured će nastojati dodatno razvijati oblike saradnje i komunikacije s eksternim akterima, kroz strukturisane dijaloge, razmjenu informacija i aktivnosti podizanja svijesti o ulozi i značaju revizije javnog sektora. Ove aktivnosti će doprinijeti boljem razumijevanju revizionih izvještaja, jačanju odgovornosti revidiranih institucija i povećanju ukupnog uticaja revizije na unapređenje upravljanja javnim resursima.

- 4.4.** Učinkovitost revizije javnog sektora u velikoj mjeri zavisi od kvalitetne i kontinuirane saradnje s Parlamentarnom skupštinom BiH, kao i s mjerodavnim parlamentarnim komisijama, koje imaju ključnu ulogu u razmatranju revizorskih izvještaja i praćenju realizacije preporuka revizije. Jačanjem ove saradnje osigurava se da nalazi i preporuke Ureda za reviziju budu pravovremeno razmatrani, adekvatno razumijevani i korišteni u procesu parlamentarnog nadzora nad radom institucija BiH.

Unapređenje komunikacije i koordinacije s Parlamentarnom skupštinom i nadležnim komisijama doprinosi većoj vidljivosti revizorskih nalaza, jača odgovornost revidiranih institucija te potiče sistematsko praćenje realizacije preporuka revizije. Time se povećava uticaj revizije na unapređenje upravljanja javnim sredstvima, jačanje transparentnosti i odgovornosti institucija, kao i na ukupno poboljšanje sistema javne uprave.

Kroz institucionalizovane oblike saradnje, redovne razmjene informacija, učešće predstavnika Ureda za reviziju na sjednicama komisija te pružanje stručne podrške u kontekstu dodatnog pojašnjenja revizorskih nalaza i razmatranja daljih koraka po istima, potrebno je unapređivati saradnju s ciljem djelotvornog korištenja rezultata revizije u zakonodavnom i nadzornom procesu. Ovakav pristup doprinosi jačanju povjerenja javnosti u rad revizije i Parlamentarne skupštine, te osigurava da revizija ima mjerljiv i održiv učinak u društvu.

5. PRAĆENJE PROVOĐENJA STRATEŠKOG PLANA



Kontrola, odnosno nadzor nad provođenjem aktivnosti utvrđenih strateškim planom, omogućava kontinuiran uvid u stepen realizacije planiranih aktivnosti, definisanje i primjenu korektivnih mjera, blagovremeno preispitivanje postavljenih indikatora i očekivanih rezultata, kao i donošenje odgovarajućih upravljačkih odluka.

Praćenje, analiza i prezentacija ostvarenih rezultata provodit će se kroz izradu sveobuhvatnog akcionog plana, kao i operativnih godišnjih matrica implementacije, čime će se osigurati efikasan monitoring, iniciranje i realizacija aktivnosti predviđenih ovim strateškim planom. U slučajevima kada analiza navedenih matrica ukaže na značajna odstupanja od planiranih ciljeva ili na pojavu prepreka u realizaciji, predložit će se izmjene i dopune Strateškog plana i pripadajućih godišnjih programa, koji će potom biti upućeni na ponovno usvajanje.

Matrica implementacije strateških ciljeva predstavlja sastavni prilog Strateškom planu i obuhvata precizno definisane aktivnosti neophodne za ostvarenje pojedinih strateških ciljeva, nosioce aktivnosti, rokove za njihovu realizaciju, kao i procijenjene budžetske implikacije. Realizacija aktivnosti navedenih u matrici bit će predmet stalnog i sistematskog praćenja.

Monitoring provođenja Strateškog plana dodatno će se osiguravati putem redovno održavanih kolegija, kako na užem nivou menadžmenta (generalni revizor i njegovi zamjenici), tako i na proširenom nivou koji uključuje menadžment i rukovodioce organizacionih jedinica. Implementacija Strateškog plana bit će predmet kontinuirane koordinacije i kontrole, te će Ured na godišnjem nivou vršiti evaluaciju realizovanih aktivnosti i mjera definisanih Strategijom, predlagati godišnje akcione planove njenog provođenja, kao i na kraju svake kalendarske godine sačinjavati dokument koji će sadržavati evaluaciju realizacije strateškog i akcionog plana.

Sarajevo, 29.12.2025. godine

Broj: 01/1-02-2-1517/25

Generalni revizor

Hrvoje Tvrtković, v. r.