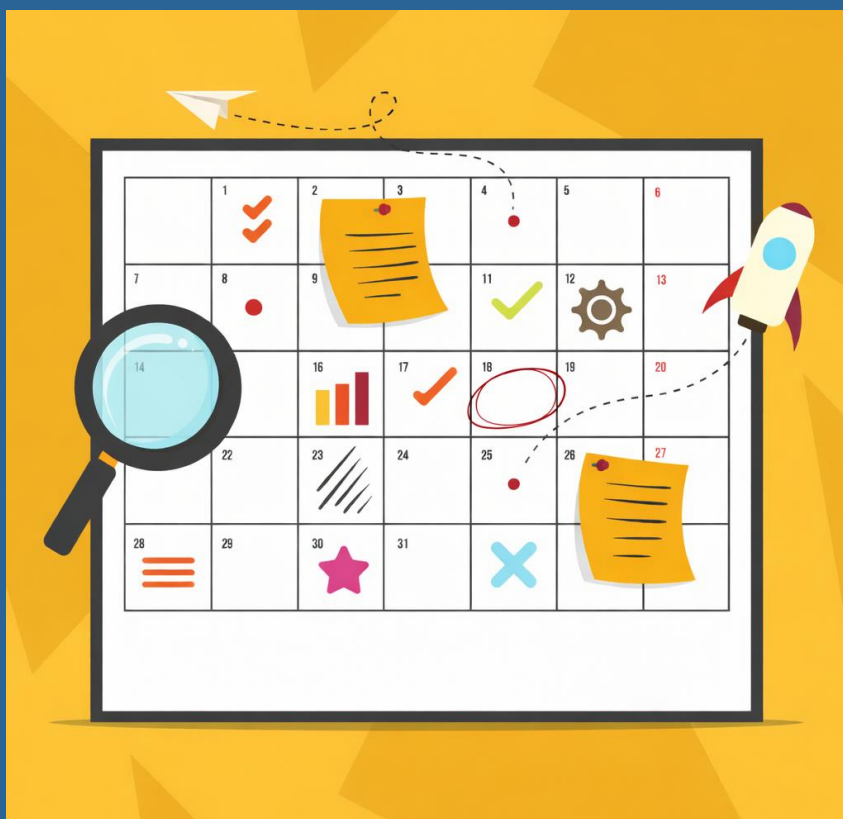




BOSNA I HERCEGOVINA



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 uvjetima korištenja:

www.freepik.com

www.presentationgo.com

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

Sarajevo, prosinac 2025. godine

KAZALO

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 neovisnost Ureda	13
4.2. Jačati institucionalne, profesionalne i organizacijske.....	14
kapacitete Ureda.....	14
4.3. Digitalna transformacija i modernizacija revizijskih i procesa potpore reviziji	16
4.4. Unaprijediti učinak revizije i jačati utjecaj revizije u društvu	18
5. PRAĆENJE PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA	20

UVOD

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Ured) kroz svoj mandat i djelovanje koje se temelji na etičnosti, profesionalizmu i odgovornom postupanju, ima značajnu ulogu u unapređenju javnih financija te na ovaj način doprinosi unapređenju života građana, pružanjem neovisnih, sveobuhvatnih i javno dostupnih izvješća o rezultatima provedenih revizija. Takav pristup ujedno predstavlja i jedan od zahtjeva definiranih u INTOSAI-P 12, ključnom dokumentu koji utvrđuje načela djelovanja Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija (INTOSAI) kao zajednice, kao i pojedinačnih vrhovnih revizijskih 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 obuhvaća načela, standarde i smjernice koje vrhovne revizijske 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 suvremenom okruženju obilježenom brzim i često izrazito dubokim promjenama. Sve ove promjene snažno utječu na način funkcioniranja javnog sektora, a time i na rad vrhovnih revizijskih institucija, čija je ključna uloga podržati napore usmjerene ka odgovornom, ekonomičnom, učinkovitom i transparentnom upravljanju javnim resursima.

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

Strateški plan razvoja Ureda za reviziju institucija BiH predstavlja ključni dokument kojim se definiraju dugoročni razvojni pravci, prioriteti i mehanizmi jačanja institucionalnih i profesionalnih kapaciteta Ureda. Dokument se temelji 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 europskih integracija – posebno u okviru poglavlja 32 (Financijska kontrola), a u tom kontekstu, nalazima i preporukama iz izvješća Europske komisije o napretku BiH u procesu europskih integracija, u domeni koja se odnosi na vanjsku reviziju.

Međunarodne organizacije INTOSAI i EUROSAI (Europska organizacija vrhovnih revizijskih 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 utjecaja revizije.

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

1. MISIJA, VIZIJA I VRIJEDNOSTI UREDA ZA REVIZIJU



NAŠA VIZIJA

Moderan i inovativan Ured osuvremenjen digitalizacijom, s uvedenim naprednim revizijskim metodologijama te visokom institucionalnom kredibilnošću i značajnim utjecajem na unapređenje javnog financijskog upravljanja u institucijama BiH.



NAŠA MISIJA

Ured za reviziju institucija BiH djeluje kao neovisna, profesionalna i odgovorna institucija koja — kroz vršenje financijskih 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

Neovisnost	Podrazumijeva ostvarivanje institucionalne, organizacijske i funkcionalne neovisnosti za provedbu povjerenog mandata, kao i pune financijske samostalnosti, kroz osiguranje dostatne količine financijskih sredstava koja omogućuju potpuno ispunjenje nadležnosti Ureda.
Integritet	Integritet Ureda je integritet uposlenog u Uredu. Ured, u načinu na koji se njime rukovodi i načinu na koji uposleni realiziraju 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 nepristran način i bez predrasuda te revizijske zaključke zasniva na dostatnim, relevantnim i pouzdanim dokazima.
Transparentnost	Nalaze koje provedbom revizija utvrdi Ured prenosi kroz jasna, sveobuhvatna i javno dostupna izvješća, uz poštovanje pravila poverljivosti i zahtjeva u pogledu zaštite podataka.
Stručnost	U skladu s međunarodnim standardima revizije, stječemo, izgrađujemo i održavamo najvišu moguću razinu profesionalnih znanja i vještina u domeni revizije javnog sektora te financijskog 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 revizijskim standardima i IFPP okvirom. Ured redovito prati izmjene u IFPP okviru u financijskoj reviziji, reviziji usklađenosti i reviziji učinka te se primjenjuju relevantni objavljeni dijelovi ovoga okvira. Prilikom obavljanja revizije i kontrole kvalitete 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 Europske (EUROSAI) organizacije vrhovnih institucija za reviziju.

2.2. Institucionalni kapacitet

Unutarnje ustrojstvo Ureda utvrđeno je Pravilnikom o unutarnjem ustrojstvu i sistematizaciji radnih mjesta. Poslovi iz nadležnosti Ureda vrše se u okviru sljedećih organizacijskih jedinica: Odjel za stručnu i operativnu potporu radu glavnog revizora, zamjenika glavnog revizora i potporu revizijskom procesu, Odjel za strateško planiranje, monitoring i standarde, odjeli za financijsku reviziju, Odjel za reviziju učinka, Odjel za razvoj, metodologiju i kontrolu kvalitete financijske revizije, Odjel za kontrolu kvalitete, metodologiju i planiranje revizije učinka, Odjel za pravne, financijske, opće i poslove potpore revizijskom procesu, Odjel za informacijske tehnologije i reviziju informacijskih sustava.



Ured je nadležan za financijske revizije i revizije usklađenosti, revizije učinka i druge specifične revizije. Nadležnost Ureda obuhvaća sve javne institucije BiH, uključujući: Parlamentarnu skupštinu BiH, Predsjedništvo BiH, Vijeće ministara BiH i proračunske institucije, vanproračunska 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 proračuna bilo kojoj drugoj instituciji, organizaciji ili tijelu.

Nadležnost Ureda obuhvaća i kompanije u kojima država ima vlasnički udio od 50 % plus jednu dionicu ili više. Revizija uključuje i sve financijske, 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 suradnju između revizora u javnom sektoru unutar BiH, jeste i uloga unutar Koordinacijskog odbora vrhovnih institucija za reviziju u BiH (u daljnjem tekstu: Koordinacijski odbor) koji čine glavni revizori i zamjenici glavnih revizora institucija za reviziju javnog sektora u BiH.

Najznačajniju ulogu Koordinacijski odbor ima u osiguranju jedinstvenog pristupa reviziji javnog sektora u cijeloj BiH, pa su tako i njegove najvažnije funkcije: uspostava konzistentnih vodiča i naputaka zasnovanih na INTOSAI revizijskim standardima; razmjena profesionalnih iskustava i težnja ka osiguranju konzistentne kvalitete 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 pravodobno ukaže na nepravilnosti i odstupanja od utvrđenih pravila, kao i na povrede načela zakonitosti, racionalnosti, djelotvornosti i efikasnosti u upravljanju javnim financijama. Na taj način omogućava se reagiranje kroz odgovarajuće mjere u konkretnim situacijama, pozivanje odgovornih na odgovornost, saniranje nastale štete, te poduzimanje aktivnosti usmjerenih na sprečavanje ili barem smanjenje mogućnosti ponavljanja sličnih propusta.

Ured za reviziju institucija BiH djeluje sukladno Zakonu o reviziji institucija BiH (Službeni glasnik BiH broj 12/06). Njegov mandat obuhvata financijsku reviziju (s revizijom usklađenosti), reviziju učinka i specijalne revizije. Prema navodima iz izvješća SIGMA-e, određene institucije na razini 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 neizravno 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 rezultirao 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 Izvješću SIGMA-e o stanju reforme javne uprave iz 2024. godine navodi se da su posljednjih godina ostvarena poboljšanja u strateškom planiranju i komunikacijskim sustavima, da revizijske institucija u BiH svoje obvezne revizije provode u skladu s Međunarodnim standardima vrhovnih revizijskih institucija (ISSAI) te da provode revizije učinka, ali se navodi kako je broj takvih revizija ograničen zbog nedostatka resursa. Također se navodi kako postoje uspostavljeni procesi za izvješćivanje i praćenje provedbe preporuka, premda je stopa provedenih preporuka i dalje niska. Ured za reviziju ima uspostavljenu suradnju s organizacijama civilnog društva koja se realizirala putem godišnjih konzultativnih sastanaka te se trenutačno realizira putem javnih poziva za dostavljanje prijedloga potencijalnih tema za revizije učinka koje može provoditi Ured. Međutim, korištenje revizijskih izvješća državnih revizijskih institucija od strane parlamentarnih povjerenstava za nadzor izvršne vlasti nije dosljedno, a mehanizmi praćenja su ograničeni.

Glavnog revizora i zamjenike glavnog revizora imenuje Parlamentarna skupština na temelju javnog oglasa, na neobnovljivi mandat od sedam godina. Zakon o reviziji institucija BiH propisuje njegovu financijsku, funkcionalnu i operativnu neovisnost, ali ista nije zagarantirana Ustavom BiH. Isto konstatira i SIGMA u Izvješću o profesionalnoj ocjeni rada iz 2020. godine u kojoj je iskazana i preporuka da bi, kada se bude radila revizija ustavnog ustrojstva Bosne i Hercegovine, u opseg 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 uvjeti za imenovanje i rukovođenje uredima za reviziju, te zaštititi neovisnost 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 financijske revizije u skladu s izmijenjenim ISSAI standardima (IFPP okvir). U 2024. je, uz potporu IDI/INTOSAI, Ured za reviziju institucija BiH usvojio Politiku Ureda za reviziju institucija BiH o sustavu upravljanja kvalitetom revizije te su u tijeku aktivnosti na unapređenju sustava upravljanja kvalitetom u kontekstu novousvojenog ISSAI 140.

U Uredu za reviziju institucija BiH trenutačno se implementira projekt uvođenja IT sustava za upravljanje procesom revizije koji se realizira iz sredstava IPA II programa. Sustav će omogućiti automatiziranje većeg dijela revizijskih procesa u Uredu, pa stoga i najnovije izvješće EK o napretku za BiH navodi kako je ostvaren određen napredak u uspostavljanju modularnog i prilagodljivog sustava za upravljanje revizijama (Audit Management System – AMS) za sve četiri vrhovne revizijske institucije u BiH, s ciljem da se pojednostave revizorski procesi, poboljša praćenje i unaprijedi usklađenost s međunarodnim standardima, te time poveća kvaliteta revizorskog rada.

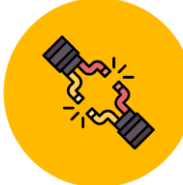
Ured za reviziju je po Zakonu o reviziji institucija BiH obavezan svake godine provesti reviziju svih proračunskih korisnika na razini BiH (74 institucije + revizija izvršenja proračuna), što zahtijeva angažman resursa Ureda bez obzira na eventualne rezultate procjene rizika. Ured za reviziju je u 2024.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

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

- unaprijeđen je sustav planiranja i izvješćivanja,
- ažurirane su metodologije revizije u skladu sa ISSAI,
- uspostavljena je Politika upravljanja kvalitetom (u skladu sa ISSAI 140),
- pokrenuta je implementacija IT sustava za upravljanje revizijama (AMS),
- uvedeni su javni pozivi za predlaganje revizija učinka,
- poboljšana je suradnja s civilnim društvom,
- povećan je stupanj transparentnosti objave izvješća.

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

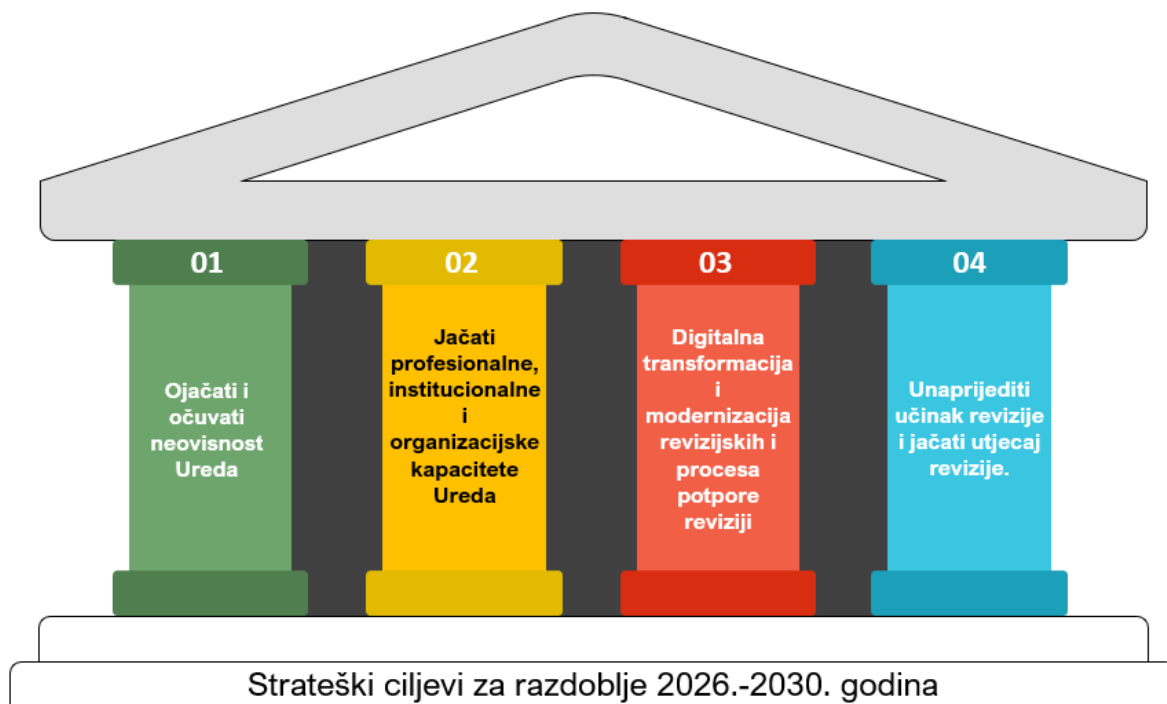
3.2. SWOT analiza

SNAGE		SLABOSTI	
Jasan zakonodavni okvir – Zakon o reviziji institucija BiH osigurava pravni temelj za djelovanje, nadležnosti i institucionalnu neovisnost.		Ograničena implementacija preporuka – Revizijske 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 revizijske metodologije.		Nedostatak ustavne zaštite neovisnosti – Ured nema ustavnu poziciju, što slabi formalne garancije neovisnosti.	
Usklađenost s međunarodnim standardima (ISSAI) – Metodologije su u velikoj mjeri usklađene sa ISSAI standardima.		Slab institucionalni odgovor na nalaze revizije – Nedostatan stupanj realizacije preporuka i njihovo ponavljanje u narednim ciklusima.	
Transparentnost i javna dostupnost – Revizijska izvješća se redovito objavljuju i dostupna su javnosti.		Ograničeni ljudski i IT kapaciteti – Nedostatna digitalizacija revizijskih procesa i manjak kapaciteta za specijalizirane oblasti revizije.	
Kvalificiran i iskusan kadar – Stručni revizori s dugogodišnjim iskustvom u vanjskoj reviziji javnog sektora.			

PRILIKE		PRIJETNJE	
Proces europskih integracija – Usklađivanje sa EU acquis, posebno Poglavlje 32 (Financijska kontrola), otvara prostor za jačanje institucionalnih kapaciteta i neovisnosti.		Nedostatak političke volje za provedbu 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 kvalitete revizije.		Financijska ograničenja i rizici po neovisnost – Mogućnost utjecaja revidiranih institucija na proračun Ureda.	
Regionalna i međunarodna suradnja – Aktivno članstvo u INTOSAI, EUROSAI i mrežama VRI zemalja kandidata za EU.		Složen institucionalni okvir BiH – Otežava koordinaciju, harmonizaciju i potpuni revizijski obuhvat.	
Jačanje suradnje s parlamentom i civilnim društvom – Veća vidljivost nalaza revizije jača odgovornost institucija.		Rizik od gubitka kvalificiranog kadra – Ograničenja u politici plaća u odnosu na entitetske revizijske institucije.	
Umjetna inteligencija (AI) kao alat u upravljanju i reviziji		Slab utjecaj revizije na javne politike – Nedostatno korištenje nalaza revizije u proračunskom planiranju i reformama.	

4. STRATEŠKI CILJEVI 2026.–2030.

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



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

4.1. Jačati i očuvati neovisnost Ureda



Strateški cilj 1.	Strateški podciljevi
Ojačati i očuvati neovisnost Ureda	1.1. Jačati institucionalnu zaštitu neovisnosti kroz zagovaranje ustavne ili zakonske zaštite te osigurati stabilnost proračuna i financijsku autonomiju Ureda
	1.2. Očuvati objektivnost i profesionalni integritet u radu, sprečavajući neprimjerene utjecaje

Polazne osnove:

- 1.1. Jedno od najvažnijih otvorenih pitanja za Ured i dalje predstavlja činjenica kako nema status ustavne kategorije. Premda važeći zakonski okvir osigurava adekvatan stupanj neovisnosti, jasno definiran mandat, ovlaštenja i opseg revizije, nepostojanje ustavnog utemeljenja u načelu predstavlja potencijalni rizik za neovisnost Ureda, jer ona nije dostatno snažno zaštićena. Istovremeno, takvo stanje može negativno utjecati 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 temeljna načela djelovanja vrhovnih revizijskih institucija, sadržana u okviru IFPP-a (Limska deklaracija – INTOSAI-P 1 i Meksička deklaracija – INTOSAI-P 10), jasno zagovaraju njihovo ustavno utemeljenje. 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 obveza Ureda da i dalje inzistira 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 utječe na financijsku, funkcionalnu, ali i sve druge oblike neovisnosti Ureda.
- 1.2. Očuvanje objektivnosti i profesionalnog integriteta ključno je za vjerodostojnost i djelotvornost vanjske revizije javnog sektora. Međunarodna načela INTOSAI-ja, posebno Limska i Meksička deklaracija, jasno zahtijevaju da vrhovne revizijske institucije budu zaštićene od političkih i drugih neprimjerenih utjecaja koji mogu ugroziti neovisnost revizorskog prosuđivanja i izvješćivanja. Nalazi SIGMA procjena za Bosnu i Hercegovinu kontinuirano naglašavaju da, iako zakonodavni okvir u velikoj mjeri prepoznaje neovisnost vrhovnih revizijskih institucija, postoji potreba za daljnjim 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 promoviranju profesionalnih vrijednosti. U tom kontekstu, naglašava se potreba za dosljednom primjenom etičkih standarda, transparentnim radom i kontinuiranim jačanjem kapaciteta revizora da se odupru neprimjerenim utjecajima tijekom planiranja, provedbe i izvješćivanja 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 organizacijske kapacitete Ureda



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

Polazne osnove:

- 2.1. Međunarodni okvir profesionalne prakse INTOSAI-ja (IFPP) predstavlja temelj za razvoj i primjenu suvremene, kvalitetne i međunarodno usporedive revizijske prakse vrhovnih revizijskih institucija. Kontinuirane izmjene i unapređenja IFPP okvira, uključujući ažuriranje ISSAI standarda, smjernica i načela, zahtijevaju pravodobno prilagođavanje nacionalnih revizijskih 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 revizijskom radu, uz odgovarajuću edukaciju revizora i prilagođavanje internih procedura.

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

Implementacija novih metodoloških rješenja zahtijevat će koordiniran i fazni pristup, koji uključuje jačanje kapaciteta uposlenih, prilagođavanje digitalnih alata i AMS-a, te praćenje primjene i efekata novih metodoloških rješenja u praksi. Na ovaj način, Ured će osigurati da revizijska 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 sustav upravljanja kvalitetom revizije u skladu s Međunarodnim standardom vrhovnih revizijskih institucija ISSAI 140 – Upravljanje kvalitetom revizije. Ovim sustavom postavljen je institucionalni okvir za osiguranje dosljedne primjene revizijskih standarda, profesionalnog prosuđivanja i etičkih načela u svim fazama revizijskog procesa, s ciljem jačanja povjerenja zakonodavnih i drugih korisnika u rezultate rada Ureda.

U tom kontekstu, Ured je usvojio Politiku upravljanja kvalitetom, kojom su definirana osnovna načela, ciljevi i odgovornosti u oblasti upravljanja kvalitetom revizije. Politika upravljanja kvalitetom predstavlja temeljni dokument sustava kvalitete i izražava opredijeljenost rukovodstva Ureda za kontinuirano unapređenje kvalitete revizijskog 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 definirane uloge i odgovornosti rukovodstva i uposlenih, integraciju načela kvalitete u interne akte, metodološke upute i revizijske procedure, te osiguranje adekvatne interne komunikacije i edukacije uposlenih. Poseban značaj ima jačanje svijesti uposlenih o važnosti sustava kvalitete i njihovoj individualnoj odgovornosti za kvalitetu revizijskog rada.

Daljnje održavanje i unapređenje sustava upravljanja kvalitetom podrazumijeva kontinuirano praćenje njegove efikasnosti, redovito preispitivanje i ažuriranje Politike upravljanja kvalitetom, kao i prilagođavanje sustava promjenama u ISSAI standardima, revizijskoj praksi i organizacijskoj strukturi Ureda. Unapređenje sustava treba biti usmjereno na jačanje internih mehanizama kontrole kvalitete, unapređenje dokumentacije i evidencija, te sustavno korištenje nalaza internih i eksternih ocjena kvalitete u cilju stalnog poboljšanja revizijskih procesa.

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

- 2.3.** Ured i dalje ne raspolaže trajnim niti adekvatnim smještajnim kapacitetima. Poslovne prostorije koriste se temeljem ugovora o zakupu sa trećim stranama. Nakon dugogodišnjih nastojanja te zahtjeva prema nadležnim institucijama, 2019. godine su odobrena sredstva višegodišnjeg kapitalnog ulaganja za nabavu objekta za trajni smještaj Ureda. Temeljem toga su, u ranijem razdoblju, u dva navrata, raspisivani javni pozivi koji nisu rezultirali prihvatljivim ponudama. Nažalost, na implementaciji ovog strateškog podcila, u razdoblju 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 preduvjet za stabilno i efikasno funkcioniranje Ureda, osiguranje odgovarajućih uvjeta za rad uposlenih, te zaštitu i čuvanje revizijske dokumentacije, dugoročno neadekvatna ili privremena rješenja smještaja mogu predstavljati ograničenje u pogledu organizacije rada i planiranja daljnjeg institucionalnog razvoja.

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

4.3. Digitalna transformacija i modernizacija revizijskih i procesa potpore reviziji



Strateški cilj 3.	Strateški podciljevi
Digitalna transformacija i modernizacija revizijskih i poslova potpore reviziji	3.1. Uspostaviti potpuno funkcionalan Audit Management System (AMS) i integrirati sve faze revizijskog procesa u digitalno okruženje
	3.2. Digitalizirati interne procese potpore reviziji unutar Ureda
	3.3. Uvesti AI alate u upravljačke, revizijske i operativne procese radi unapređenja efikasnosti

Polazne osnove:

- 3.1.** Unapređenje revizijske prakse i jačanje efikasnosti revizijskog rada zahtijevaju uspostavljanje suvremenog i integriranog informacijskog sustava za upravljanje revizijskim procesima (Audit Management System – AMS), koji omogućava digitalnu potporu svim fazama revizijskog procesa, od planiranja i procjene rizika, preko provedbe revizije, do izvješćivanja i praćenja realizacije preporuka. Takav sustav predstavlja ključni alat za standardizaciju revizijskih procedura, jačanje unutarnje kontrole kvalitete i unapređenje transparentnosti i sljedivosti revizijskih aktivnosti.

Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine, u suradnji s ostalim vrhovnim revizijskim institucijama u BiH i kroz djelovanje Koordinacijskog odbora, započeo je izradu Audit Management Systema uz potporu projekta financiranog iz EU IPA II programa. Izrada AMS-a predstavlja značajan iskorak u digitalnoj transformaciji revizijskih procesa i odgovor na dugogodišnje izazove vezane za djelomičnu automatizaciju, fragmentirane elektroničke alate i ograničene mogućnosti sustavnog upravljanja revizijskim podacima.

U strateškom razdoblju 2026.–2030. godine fokus će biti na dovršetku razvoja, testiranju i faznoj implementaciji AMS-a u svakodnevnu revizijsku praksu, uz osiguranje njegove pune funkcionalnosti i prilagođenosti revizijskim metodologijama Ureda. Posebna pozornost bit će posvećena integraciji AMS-a s novim vodičem za financijsku 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 uposlenih, osiguranje adekvatne tehničke potpore i kontinuirano praćenje funkcioniranja sustava. Uspostavljanjem potpuno funkcionalnog AMS-a stvorit će se preduvjeti za unapređenje efikasnosti rada revizora, smanjenje administrativnog opterećenja, jačanje analitičkih mogućnosti i dugoročno unapređenje kvalitete revizijskog rada Ureda.

- 3.2.** Efikasno funkcioniranje Ureda, pored kvalitetne revizijske prakse, zahtijeva i suvremene, transparentne i racionalizirane interne procese potpore. Trenutačna razina digitalizacije administrativnih odnosno procesa potpore reviziji, uključujući upravljanje dokumentacijom, kadrovskim evidencijama, financijsko-administrativne poslove i interne procedure odobravanja i izvješćivanja, djelomično se oslanja na papirne i poludigitalne procese, što može dovesti do neefikasnosti, povećanog administrativnog opterećenja i rizika od grešaka.

Digitalizacija internih procesa potpore reviziji predstavlja važan korak ka unapređenju organizacijske efikasnosti, transparentnosti i odgovornosti, te oslobađanju dodatnog vremena i resursa za osnovnu revizijsku djelatnost. Uspostavljanje elektroničkog upravljanja dokumentima, automatizacija administrativnih tijekova rada i unapređenje internih informacijskih sustava doprinijet će boljoj kontroli procesa, sigurnosti podataka i lakšem pristupu relevantnim informacijama.

U strateškom razdoblju 2026.–2030. godine, Ured će postupno uvoditi digitalna rješenja za interne administrativne procese, uz osiguranje usklađenosti s važećim propisima o zaštiti podataka, informacijskoj 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 revizijske prakse i procesa potpore revizijskom 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 revizijskog procesa.

Ured prepoznaje potencijal AI alata kao sredstva za potporu profesionalnom prosuđivanju revizora, a ne kao zamjenu za revizorsku odgovornost i neovisnost. Uvođenje AI rješenja zahtijeva pažljivo planiranje, procjenu rizika, osiguranje transparentnosti algoritama i poštovanje etičkih načela, standarda kvalitete i važećih regulatornih okvira. Posebnu pozornost potrebno je posvetiti zaštiti osobnih i povjerljivih podataka, informacijskoj sigurnosti i pouzdanosti rezultata koje generiraju AI alati.

U strateškom razdoblju 2026.–2030. godine, Ured će postupno razmatrati i uvoditi AI alate u upravljačke, revizijske i operativne procese, u skladu s raspoloživim kapacitetima i međunarodnim dobrim praksama vrhovnih revizijskih institucija. Ove aktivnosti će biti usklađene s razvojem AMS-a, digitalizacijom internih procesa i sustavom upravljanja kvalitetom, uz poseban naglasak na izgradnju kapaciteta uposlenih i osiguranje odgovorne i kontrolirane primjene AI tehnologija.

4.4. Unaprijediti učinak revizije i jačati utjecaj revizije u društvu



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

Polazne osnove:

- 4.1.** Transparentnost rada predstavlja jedno od temeljnih načela djelovanja Ureda za reviziju institucija Bosne i Hercegovine i ključni preduvjet za jačanje povjerenja javnosti u rezultate revizijskog rada. Objavljivanje revizijskih izvješća i drugih relevantnih informacija omogućava zakonodavnim tijelima, institucijama izvršne vlasti, medijima i široj javnosti uvid u način upravljanja javnim sredstvima i resursima. Međutim, složenost revizijskih nalaza i tehnički karakter revizijskih izvješća mogu predstavljati prepreku njihovom potpunom razumijevanju za širu javnost.

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

U strateškom razdoblju 2026.–2030. godine, Ured će nastaviti s razvojem i unapređenjem načina prezentacije revizijskih rezultata, uz oslanjanje na suvremena digitalna rješenja i dobre međunarodne prakse vrhovnih revizijskih institucija. Ove aktivnosti će biti usklađene s načelima transparentnosti, odgovornosti i neovisnosti Ureda, uz poseban fokus na jačanje komunikacije s korisnicima revizijskih izvješća.

- 4.2.** Efikasnost revizijskog rada ne mjeri se isključivo kvalitetom izrađenih izvješća, već i stupnjem u kojem revidirane institucije provode dane preporuke. Sustavno praćenje realizacije preporuka predstavlja ključni mehanizam za ocjenu stvarnog utjecaja revizije na unapređenje upravljanja javnim sredstvima, jačanje odgovornosti i poboljšanje rada institucija. Stupanj realizacije preporuka, međutim, ne ovisi isključivo o aktivnostima Ureda, nego i o drugim zainteresiranim stranama. Ured mora kontinuirano raditi na unapređenju aktivnosti kojima može doprinijeti boljoj realizaciji preporuka.

Ured je uspostavio sustav praćenja realizacije preporuka, koji omogućava praćenje stupnja i dinamike njihove implementacije. Međutim, daljnji razvoj ovog sustava 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 revizijskih izvješća.

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

- 4.3.** Suradnja s institucionaliziranim i neinstitucionaliziranim eksternim akterima predstavlja važan segment djelovanja Ureda i doprinosi jačanju transparentnosti, relevantnosti i utjecaja revizijskog rada. Ovi akteri uključuju zakonodavna tijela, izvršnu vlast, pravosudne institucije, akademsku zajednicu, civilno društvo, medije i druge zainteresirane strane koje imaju ulogu u korištenju i promoviranju rezultata revizija.

Iako je suradnja s ključnim institucionalnim akterima uspostavljena, postoji prostor za njeno daljnje unapređenje, kao i za sistematičnije uključivanje neinstitucionaliziranih aktera u aktivnosti vezane za razumijevanje i praćenje revizijskih nalaza i preporuka. Unapređenje suradnje treba biti zasnovano na jasnim načelima, uz očuvanje neovisnosti Ureda i poštovanje zakonskih nadležnosti svih uključenih strana.

U razdoblju 2026.–2030. godine, Ured će nastojati dodatno razvijati oblike suradnje i komunikacije s eksternim akterima, kroz strukturirane dijaloge, razmjenu informacija i aktivnosti podizanja svijesti o ulozi i značaju revizije javnog sektora. Ove aktivnosti će doprinijeti boljem razumijevanju revizijskih izvješća, jačanju odgovornosti revidiranih institucija i povećanju ukupnog utjecaja revizije na unapređenje upravljanja javnim resursima.

- 4.4.** Učinkovitost revizije javnog sektora u velikoj mjeri ovisi o kvalitetnoj i kontinuiranoj suradnji s Parlamentarnom skupštinom BiH, kao i s mjerodavnim parlamentarnim povjerenstvima, koja imaju ključnu ulogu u razmatranju revizorskih izvješća i praćenju realizacije preporuka revizije. Jačanjem ove suradnje osigurava se da nalazi i preporuke Ureda za reviziju budu pravodobno razmatrani, adekvatno razumijevani i korišteni u procesu parlamentarnog nadzora nad radom institucija BiH.

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

Kroz institucionalizirane oblike suradnje, redovite razmjene informacija, sudjelovanje predstavnika Ureda za reviziju na sjednicama povjerenstava te pružanje stručne potpore u kontekstu dodatnog pojašnjenja revizorskih nalaza i razmatranja daljnjih koraka po istima, potrebno je unapređivati suradnju 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 PROVEDBE STRATEŠKOG PLANA



Kontrola, odnosno nadzor nad provedbom aktivnosti utvrđenih strateškim planom, omogućava kontinuiran uvid u stupanj realizacije planiranih aktivnosti, definiranje i primjenu korektivnih mjera, pravodobno preispitivanje postavljenih indikatora i očekivanih rezultata, kao i donošenje odgovarajućih upravljačkih odluka.

Praćenje, analiza i prezentacija ostvarenih rezultata provodit će se kroz izradu sveobuhvatnog akcijskog 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 privitak Strateškom planu i obuhvaća precizno definirane aktivnosti neophodne za ostvarenje pojedinih strateških ciljeva, nositelje aktivnosti, rokove za njihovu realizaciju, kao i procijenjene proračunske implikacije. Realizacija aktivnosti navedenih u matrici bit će predmet stalnog i sustavnog praćenja.

Monitoring provedbe Strateškog plana dodatno će se osiguravati putem redovito održavanih kolegija, kako na užoj razini menadžmenta (glavni revizor i njegovi zamjenici), tako i na proširenoj razini koja uključuje menadžment i rukovoditelje organizacijskih jedinica. Implementacija Strateškog plana bit će predmet kontinuirane koordinacije i kontrole, te će Ured na godišnjoj razini vršiti evaluaciju realiziranih aktivnosti i mjera definiranih Strategijom, predlagati godišnje akcijske planove njene provedbe, kao i na kraju svake kalendarske godine sačinjavati dokument koji će sadržavati evaluaciju realizacije strateškog i akcijskog plana.

Sarajevo, 29.12.2025. godine

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

Glavni revizor

Hrvoje Tvrtković, v. r.