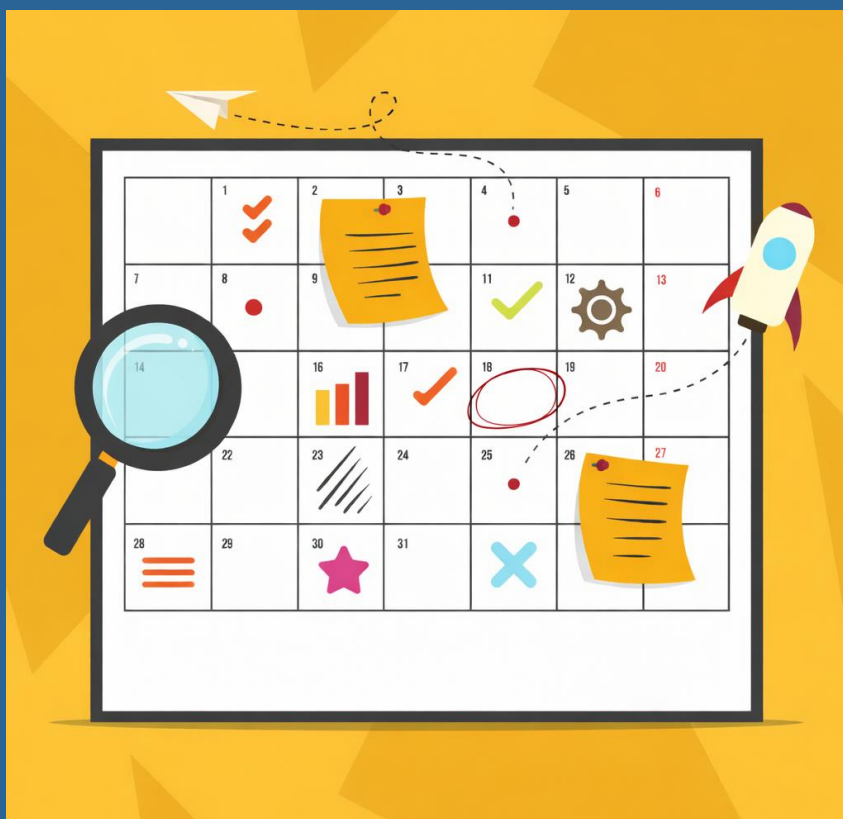




БОСНА И ХЕРЦЕГОВИНА



СТРАТЕШКИ ПЛАН РАЗВОЈА

КАНЦЕЛАРИЈЕ ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БОСНЕ И
ХЕРЦЕГОВИНЕ
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

Графички елементи кориштени у овом документу (иконице, илустрације и предлошци) преузети су с бесплатних и отворених извора за дизајн, у складу с њиховим условима кориштења:

www.freepik.com

www.presentationgo.com

**Стратешки план развоја
Канцеларије за ревизију институција Босне и
Херцеговине
за период 2026–2030. година**

Сарајево, децембар 2025. године

САДРЖАЈ

УВОД	3
1. МИСИЈА, ВИЗИЈА И ВРИЈЕДНОСТИ КАНЦЕЛАРИЈЕ ЗА РЕВИЗИЈУ	5
2. ПРАВНИ ОКВИР И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ КАПАЦИТЕТ	6
2.1. Правни оквир	6
2.2. Институционални капацитет	6
3. АНАЛИЗА СТАЊА.....	8
3.1. Стање и изазови Канцеларије.....	8
3.2. SWOT анализа	10
4. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ 2026–2030.....	12
4.1. Јачати и очувати независност Канцеларије.....	13
4.2. Јачати институционалне, професионалне и организационе капацитете Канцеларије	15
4.3. Дигитална трансформација и модернизација ревизионих и процеса подршке ревизији	18
4.4. Унаприједити учинак ревизије и јачати утицај ревизије у друштву	20
5. ПРАЋЕЊЕ ПРОВОЂЕЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА	23

УВОД

Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине (у даљем тексту: Канцеларија) кроз свој мандат и дјеловање које се заснива на етичности, професионализму и одговорном поступању, има значајну улогу у унапређењу јавних финансија те на овај начин доприноси унапређењу живота грађана, пружањем независних, свеобухватних и јавно доступних извјештаја о резултатима проведених ревизија. Такав приступ уједно представља и један од захтјева дефинисаних у INTOSAI-P 12, кључном документу који утврђује принципе дјеловања Међународне организације врховних ревизионих институција (INTOSAI) као заједнице, као и појединачних врховних ревизионих институција (ВРИ). Стога је Канцеларија обавезна континуирано градити и одржавати повјерење јавности стварањем додатне вриједности и видљивих користи, потицањем нужних промјена те постизањем мјерљивих резултата. Тиме доприноси ефикаснијем раду институција Босне и Херцеговине, смањењу сувишних јавних издатака те јачању јавне одговорности и контролних механизма унутар институција.

Канцеларија свој рад, између осталог, заснива на одредбама INTOSAI-јевог оквира професионалних објава (енгл. INTOSAI Framework of Professional Pronouncements – IFPP), који обухвата принципе, стандарде и смјернице које врховне ревизионе институције (ВРИ) требају примјењивати у свакодневном дјеловању. Будући да је ИФПП оквир динамичан документ који се стално развија како би обезбједио да ВРИ прате промјене у друштву и јавној управи, Канцеларија је дужна у властитом развоју одражавати те промјене. То постаје посебно значајно у савременом окружењу обиљеженом брзим и често изразито дубоким промјенама. Све ове промјене снажно утичу на начин функционисања јавног сектора, а тиме и на рад врховних ревизионих институција, чија је кључна улога подржати напоре усмјерене ка одговорном, економичном, учинковитом и транспарентном управљању јавним ресурсима.

Канцеларија, кроз свој мандат односно ревизије финансијских извјештаја, ревизије учинка и специјалне ревизије, има кључну улогу у обезбјеђивању транспарентног, учинковитог и одговорног управљања јавним финансијама институција Босне и Херцеговине. Канцеларија је позвана да — поред редовне ревизије — континуирано унапређује своје капацитете, методе рада и институционалну позицију, у складу с међународним стандардима и савременим изазовима јавне управе. Овај стратешки план 2026–2030. представља мапу даљег развоја Канцеларије, у свјетлу досадашњих достигнућа, нових потреба за дигитализацијом и већом ефикасношћу, те захтјева за јачањем утицаја ревизије.

Стратешки план развоја Канцеларије за ревизију институција БиХ представља кључни документ којим се дефинишу дугорочни развојни правци, приоритети и механизми јачања институционалних и професионалних капацитета Канцеларије. Документ се заснива на важећем закону о ревизији институција БиХ, на оцјенама рада и дјеловања Канцеларије које су проводиле SIGMA (професионална оцјена рада из 2020. године, преглед стања јавне управе из 2024. године), Свјетска банка (PEFA) те стратешком одређењу БиХ за остварење напретка у процесу европских интеграција – посебно у оквиру поглавља 32 (Финансијска контрола), а у том контексту, налазима и препорукама из извјештаја Европске комисије о напретку БиХ у процесу европских интеграција, у домену који се односи на спољну ревизију.

Међународне организације INTOSAI и EUROSAI (Европска организација врховних ревизионих институција) пред своје чланице постављају изазован задатак да пронађу одговоре на глобалне промјене у окружењу у којем дјелују. Стога се овај стратешки план развоја ослања на важеће стратешке планове INTOSAI-ја и EUROSAI-ја. При његовој изради у обзир су узете и смјернице из службених докумената INTOSAI-ја, попут IDI INTOSAI-јевог Приручника за стратешко управљање у ВПИ-јевима и Приручника за ВПИ за планирање у сврху унапређења утицаја ревизије.

План је израђен тако да надограђује досадашње стратешке оквире (посебно Стратешки план развоја Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине за период 2021–2025. година), задржавајући основне принципе, а уводећи нове приоритете и механизме имплементације прилагођене тренутним околностима.

1. МИСИЈА, ВИЗИЈА И ВРИЈЕДНОСТИ КАНЦЕЛАРИЈЕ ЗА РЕВИЗИЈУ



НАША ВИЗИЈА

Модерна и иновативна Канцеларија осавременењена дигитализацијом, с уведеним напредним ревизионим методологијама те високом институционалном кредибилношћу и значајним утицајем на унапређење јавног финансијског управљања у институцијама БиХ.



НАША МИСИЈА

Канцеларија за ревизију институција БиХ дјелује као независна, професионална и одговорна институција која — кроз вршење финансијских ревизија, ревизија учинка и специјалних ревизија — обезбјеђује транспарентност, законитост и ефикасност јавног управљања, штитећи јавни интерес и доприносећи повјерењу грађана у институције државе.



ВРИЈЕДНОСТИ КОЈЕ НАС ВОДЕ

Независност	Подразумијева остваривање институционалне, организационе и функционалне независности за провођење повјереног мандата, као и пуне финансијске самосталности, кроз обезбјеђење довољне количине финансијских средстава која омогућују потпуно испуњење надлежности Канцеларије.
Интегритет	Интегритет Канцеларије је интегритет запосленог у Канцеларији. Канцеларија, у начину на који се њоме руководи и начину на који запослени реализују задаће ревизорске професије, води својим примјером, придржавајући се највиших стандарда професионалног понашања и дјелујући у искључивом интересу јавности.
Објективност	Посао који јој је повјерен, Канцеларија обавља на непристрасан начин и без предрасуда те ревизионе закључке заснива на довољним, релевантним и поузданим доказима.
Транспарентност	Налазе које провођењем ревизија утврди Канцеларија преноси кроз јасне, свеобухватне и јавно доступне извјештаје, уз поштовање правила повјерљивости и захтјева у погледу заштите података.
Стручност	У складу с међународним стандардима ревизије, стичемо, изграђујемо и одржавамо највиши могући ниво професионалних знања и вјештина у домену ревизије јавног сектора те финансијског управљања у јавном сектору потребних за професионално обављање дужности повјерених Канцеларији.

2. ПРАВНИ ОКВИР И ИНСТИТУЦИОНАЛНИ КАПАЦИТЕТ

2.1. Правни оквир

Канцеларија је врховна институција за ревизију у Босни и Херцеговини која је почела с радом 2000. године.



Мандат Канцеларије је одређен Законом о ревизији институција БиХ, општеприхваћеним ревизионим стандардима и IFPP оквиром. Канцеларија редовно прати измјене у IFPP оквиру у финансијској ревизији, ревизији усклађености и ревизији учинка те се примјењују релевантни објављени дијелови овога оквира. Приликом обављања ревизије и контроле квалитета користе се водичи за ревизију који садрже смјернице ревизорима за примјену ISSAI и ISA стандарда у свим кључним фазама ревизије. Развијена је властита "методологија ревизије" која подразумијева писане процедуре и поступке за обављање ревизије, које су урађене тако да омогућавају јединствен приступ у обављању ревизије.

Канцеларија је чланица Међународне (INTOSAI) и Европске (EUROSAI) организације врховних институција за ревизију.

2.2. Институционални капацитет

Унутрашња организација Канцеларије утврђена је Правилником о унутрашњој организацији и систематизацији радних мјеста. Послови из надлежности Канцеларије врше се у оквиру сљедећих организационих јединица: Одјељење за стручну и оперативну подршку раду генералног ревизора, замјеника генералног ревизора и подршку ревизионом процесу, Одјељење за стратешко планирање, мониторинг и стандарде, одјељења за финансијску ревизију, Одјељење за ревизију учинка, Одјељење за развој, методологију и контролу квалитета финансијске ревизије, Одјељење за контролу квалитета, методологију и планирање ревизије учинка, Одјељење за правне, финансијске, опште и послове подршке ревизионом процесу, Одјељење за информационе технологије и ревизију информационих система.



Канцеларија је надлежна за финансијске ревизије и ревизије усклађености, ревизије учинка и друге специфичне ревизије. Надлежност Канцеларије обухвата све јавне институције БиХ, укључујући: Парламентарну скупштину БиХ, Предсједништво БиХ, Савјет министара БиХ и буџетске институције, ванбуџетска средства предвиђена законом, средства која су као зајам или грант за БиХ међународна тијела и организације обезбиједили некој институцији или пројекту у БиХ и средства обезбијеђена из буџета било којој другој институцији, организацији или тијелу.

Надлежност Канцеларије обухвата и компаније у којима држава има власнички удио од 50% плус једну дионицу или више. Ревизија укључује и све финансијске, административне и друге активности, програме и пројекте којима управља једна или више институција и тијела БиХ, укључујући процесуирање и приходе од продаје имовине, приватизација и концесија.

Важна функција коју врши Канцеларија, а која се односи на сарадњу између ревизора у јавном сектору унутар БиХ, јесте и улога унутар Координационог одбора врховних институција за ревизију у БиХ (у даљем тексту: Координациони одбор) који чине генерални ревизори и замјеници генералних ревизора институција за ревизију јавног сектора у БиХ.

Најзначајнију улогу Координациони одбор има у обезбјеђењу јединственог приступа ревизији јавног сектора у цијелој БиХ, па су тако и његове најважније функције: успостава конзистентних водича и упутстава заснованих на INTOSAI ревизионим стандардима; размјена професионалних искустава и тежња ка обезбјеђењу конзистентног квалитета ревизије; организација и координација развојних активности све три канцеларије за ревизију; додјељивање ревизорске одговорности за заједничке активности и одређивање представљања у међународним тијелима.

3. АНАЛИЗА СТАЊА

3.1. Стање и изазови Канцеларије

Ревизија јавног сектора представља неизоставан механизам надзора чија је сврха да благовремено укаже на неправилности и одступања од утврђених правила, као и на повреду принципа законитости, рационалности, дјелотворности и ефикасности у управљању јавним финансијама. На тај начин омогућава се реаговање кроз одговарајуће мјере у конкретним ситуацијама, позивање одговорних на одговорност, санирање настале штете, те предузимање активности усмјерених на спречавање или барем смањење могућности понављања сличних пропуста.

Канцеларија за ревизију институција БиХ дјелује у складу са Законом о ревизији институција БиХ (Службени гласник БиХ број 12/06). Њен мандат обухвата финансијску ревизију (с ревизијом усклађености), ревизију учинка и специјалне ревизије. Према наводима из извјештаја SIGMA-е, одређене институције на нивоу БиХ нису обухваћене ревизијама Канцеларије за ревизију, с обзиром на то да је ревизија истих обухваћена и посебним законима (ревизија ЦББиХ, ревизија прихода које прикупља Управа за индиректно опорезивање, итд.).

Још једно дуготрајно питање с којим се Канцеларија континуирано суочава односи се на обезбјеђивање сталног простора за њен рад. Од момента оснивања, Канцеларија дјелује у изнајмљеним пословним просторима, на основу уговора о закупу. Савјет министара БиХ је 2019. године донио одлуку којом је одобрена куповина објекта намијењеног трајном смјештају Канцеларије, након чега су у два наврата објављени јавни позиви. Међутим, ниједан од тих поступака није резултовао прихватљивом понудом. Због тога ће рјешавање овог питања и даље остати међу кључним стратешким опредјељењима, будући да би његово окончање значајно допринијело јачању оперативних и техничких могућности Канцеларије.

У Извјештају SIGMA-е о стању реформе јавне управе из 2024. године наводи се да су посљедњих година остварена побољшања у стратешком планирању и комуникационим системима, да ревизионе институције у БиХ своје обавезне ревизије проводе у складу с Међународним стандардима врховних ревизионих институција (ISSAI) те да проводе ревизије учинка, али се наводи како је број таквих ревизија ограничен због недостатка ресурса. Такође се наводи да постоје успостављени процеси за извјештавање и праћење провођења препорука, иако је стопа проведених препорука и даље ниска. Канцеларија за ревизију има успостављену сарадњу с организацијама цивилног друштва која се реализовала путем годишњих консултативних састанака те се тренутно реализује путем јавних позива за достављање приједлога потенцијалних тема за ревизије учинка које може проводити Канцеларија. Међутим, коришћење ревизионих извјештаја државних ревизионих институција од стране парламентарних комисија за надзор извршне власти није досљедно, а механизми праћења су ограничени.

Генералног ревизора и замјенике генералног ревизора именује Парламентарна скупштина на основу јавног огласа, на необновљиви мандат од седам година. Закон о ревизији институција БиХ прописује његову финансијску, функционалну и оперативну независност, али иста није загарантована Уставом БиХ. Исто констатује и SIGMA у Извјештају о професионалној оцјени рада из 2020. године у којој је исказана и препорука да би, када се буде радила ревизија уставног уређења Босне и Херцеговине, у обим те ревизије

требало уврстити и питање екстерне ревизије у јавном сектору којим би се требало обухватити не само питање успостављања канцеларија за ревизију, већ и нека суштинска питања као што су функција и задаци екстерне ревизије, те основни услови за именовање и руковођење канцеларијама за ревизију, те заштитити независност канцеларија за ревизију од стране врховног суда.

Канцеларија за ревизију је по закону обавезна своје активности проводити у складу с INTOSAI-јевим IFPP оквиром односно ISSAI стандардима. Водичи и методологије се ажурирају у складу с промјенама у наведеном оквиру. У Канцеларији је при крају ажурирање методологије финансијске ревизије у складу с измијењеним ISSAI стандардима (IFPP оквир). У 2024. је, уз подршку IDI/INTOSAI, Канцеларија за ревизију институција БиХ усвојила Политику Канцеларије за ревизију институција БиХ о систему управљања квалитетом ревизије те су у току активности на унапређењу система управљања квалитетом у контексту новоусвојеног ISSAI 140.

У Канцеларији за ревизију институција БиХ тренутно се имплементира пројект увођења ИТ система за управљање процесом ревизије који се реализује из средстава IPA II програма. Систем ће омогућити аутоматизовање већег дијела ревизионих процеса у Канцеларији, па стога и најновији извјештај ЕК о напретку за БиХ наводи како је остварен одређени напредак у успостављању модуларног и прилагодљивог система за управљање ревизијама (Audit Management System – AMS) за све четири врховне ревизионе институције у БиХ, с циљем да се поједноставе ревизорски процеси, побољша праћење и унаприједи усклађеност с међународним стандардима, те тиме повећа квалитет ревизорског рада.

Канцеларија за ревизију је по Закону о ревизији институција БиХ обавезна сваке године провести ревизију свих буџетских корисника на нивоу БиХ (74 институције + ревизија извршења буџета), што захтијева ангажман ресурса Канцеларије без обзира на евентуалне резултате процјене ризика. Канцеларија за ревизију је у 2024. години провела 75 обавезних финансијских ревизија, 4 ревизије учинка те 2 праћења реализације препорука ревизије учинка. Извјештаји се објављују на веб-страници Канцеларије одмах по њиховом достављању. У 2025. години су планирани прегледи квалитета ревизионих ангажмана за 2025. годину према новом стандарду ISSAI 140 и усвојеној политици, док су почетком 2025. године урађене мониторинг активност довршених ревизионих ангажмана за 2024. годину према ISSAI 140 и усвојеној политици.

Кроз реализацију претходног стратешког плана развоја Канцеларије, у периоду 2021–2025, остварен је низ важних резултата:

- унапријеђен је систем планирања и извјештавања,
- ажуриране су методологије ревизије у складу са ISSAI,
- успостављена је Политика управљања квалитетом (у складу са ISSAI 140),
- покренута је имплементација ИТ система за управљање ревизијама (AMS),
- уведени су јавни позиви за предлагање ревизија учинка,
- побољшана је сарадња с цивилним друштвом,
- повећан је степен транспарентности објаве извјештаја.

Стратешким планом развоја Канцеларије за период од 2026. до 2030. године настојаће се задржати остварени резултати те адресирати будући развојни изазови.

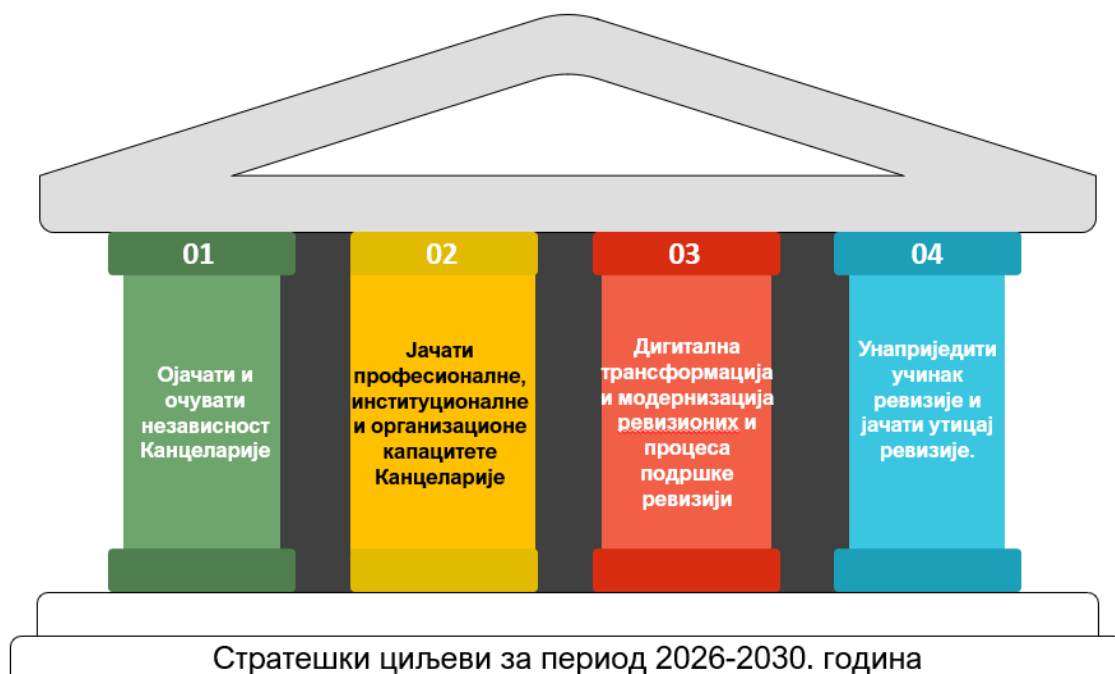
3.2. SWOT анализа

СНАГЕ		СЛАБОСТИ	
Јасан законодавни оквир – Закон о ревизији институција БиХ обезбјеђује правни основ за дјеловање, надлежности и институционалну независност.		Ограничена имплементација препорука – Ревизионе препоруке се проводе у просјеку у 30 до 50% случајева, што умањује стварни ефект ревизије.	
Институционална стабилност и континуитет – Више од 25 година рада уз успостављене интерне процедуре, планирање и ревизионе методологије.		Недостатак уставне заштите независности – Канцеларија нема уставну позицију, што слаби формалне гаранције независности.	
Усклађеност с међународним стандардима (ISSAI) – Методологије су у великој мјери усклађене са ISSAI стандардима.		Слаб институционални одговор на налазе ревизије – Недовољан степен реализације препорука и њихово понављање у наредним циклусима.	
Транспарентност и јавна доступност – Ревизиони извјештаји се редовно објављују и доступни су јавности.		Ограничени људски и ИТ капацитети – Недовољна дигитализација ревизионих процеса и мањак капацитета за специјализоване области ревизије.	
Квалификован и искусан кадар – Стручни ревизори с дугогодишњим искуством у спољној ревизији јавног сектора.			

ПРИЛИКЕ		ПРИЈЕТЊЕ	
Процес европских интеграција – Усклађивање са ЕУ <i>acquis</i> , посебно поглавље 32 (Финансијска контрола), отвара простор за јачање институционалних капацитета и независности.		Недостатак политичке воље за провођење препорука – Институције често не показују спремност за отклањање утврђених неправилности.	
Дигитална трансформација ревизије – Увођење <i>data analytics</i> , <i>e-audita</i> и дигиталних алата за повећање ефикасности и квалитета ревизије.		Финансијска ограничења и ризици по независност – Могућност утицаја ревидираних институција на буџет Канцеларије.	
Регионална и међународна сарадња – Активно чланство у INTOSAI, EUROSAI и мрежама ВРИ земаља кандидата за ЕУ.		Сложен институционални оквир БиХ – Отежава координацију, хармонизацију и потпуни ревизиони обухват.	
Јачање сарадње с парламентом и цивилним друштвом – Већа видљивост налаза ревизије јача одговорност институција.		Ризик од губитка квалификованог кадра – Ограничења у политици плата у односу на ентитетске ревизионе институције.	
Умјетна интелигенција (AI) као алат у управљању и ревизији.		Слаб утицај ревизије на јавне политике – Недовољно коришћење налаза ревизије у буџетском планирању и реформама.	

4. СТРАТЕШКИ ЦИЉЕВИ 2026–2030.

Анализом постојећег стања, потреба и капацитета Канцеларије, за период од 2026. до 2030. године, утврђена су четири основна стратешка циља:



С обзиром на то да наведени циљеви подразумевају дјеловање у више сегмената и више функционалних одговорности, основни су стратешки циљеви разрађени у стратешке потциљеве. Имплементација потциљева обезбиједиће се реализацијом низа активности које ће бити прецизиране свеобухватним акционим планом који ће чинити саставни дио Стратешког плана развоја.

4.1. Јачати и очувати независност Канцеларије



Стратешки циљ 1.	Стратешки потциљеви
Ојачати и очувати независност Канцеларије	1.1. Јачати институционалну заштиту независности кроз заговарање уставне или законске заштите те обезбиједити стабилност буџета и финансијску аутономију Канцеларије
	1.2. Очувати објективност и професионални интегритет у раду, спречавајући непримјерене утицаје

Полазни основи:

- 1.1. Једно од најважнијих отворених питања за Канцеларију и даље представља чињеница да нема статус уставне категорије. Иако важећи законски оквир обезбјеђује адекватан степен независности, јасно дефинисан мандат, овлашћења и обим ревизије, непостојање уставног основа у принципу представља потенцијални ризик за независност Канцеларије, јер она није довољно снажно заштићена. Истовремено, такво стање може негативно утицати и на положај и значај екстерне ревизије јавног сектора у Босни и Херцеговини. Овакав примјер је риједак како у државама регије тако и међу чланицама INTOSAI заједнице, будући да основни принципи дјеловања врховних ревизионих институција, садржани у оквиру IFPP-а (Лимска декларација – INTOSAI-P 1 и Мексичка декларација – INTOSAI-P 10), јасно заговарају њихов уставни основ. Иако је Канцеларија прије више година упутила иницијативу Парламентарној скупштини БиХ, те је постојала начелна спремност да се ово питање разматра у контексту уставних реформи, до данас није остварен конкретан напредак. Стога је обавеза Канцеларије да и даље инсистира на уврштавању у Устав Босне и Херцеговине, у складу с одредбама Лимске и Мексичке декларације, имајући у виду да би се тиме обезбиједили и додатни механизми правне заштите за Канцеларију. Такође, потребно је указивати и тражити изузећа из свих аката институција БиХ у којима се утиче на финансијску, функционалну, али и све друге облике независности Канцеларије.
- 1.2. Очување објективности и професионалног интегритета кључно је за вјеродостојност и дјелотворност спољне ревизије јавног сектора. Међународни принципи INTOSAI-ја, посебно Лимска и Мексичка декларација, јасно захтијевају да врховне ревизионе институције буду заштићене од политичких и других непримјерених утицаја који могу угрозити независност ревизорског просуђивања и извјештавања. Налази SIGMA процјена за Босну и Херцеговину континуирано наглашавају да, иако законодавни оквир у великој мјери препознаје независност врховних ревизионих институција, постоји потреба за даљим јачањем практичних механизма заштите интегритета, нарочито у погледу управљања етиком, сукобом интереса, као и отпорности институција на неформалне притиске. SIGMA посебно указује на важност снажне институционалне културе, јасних интерних процедура и активне улоге руководства у промовисању професионалних вриједности. У том контексту, наглашава се потреба за досљедном примјеном етичких стандарда, транспарентним радом и континуираним јачањем капацитета ревизора да се одупру непримјереним утицајима током планирања, провођења и извјештавања о ревизијама. Имајући у виду наведено,

Канцеларија треба и даље дјеловати на додатном јачању интерних механизма интегритета, управљања квалитетом и професионалне етике, како би се обезбиједила трајна објективност у раду Канцеларије и очувало повјерење јавности у улогу спољне ревизије у Босни и Херцеговини.

4.2. Јачати институционалне, професионалне и организационе капацитете Канцеларије



Стратешки циљ 2.	Стратешки потциљеви
Јачање институционалних, професионалних и организационих капацитета Канцеларије	2.1. Усвајање и имплементација нових методолошких рјешења у ревизији у складу с измјенама у IFPP оквиру
	2.2. Одржавање и унапређење система управљања квалитетом ревизије (ISSAI 140).
	2.3. Активно учешће у активностима обезбјеђивања адекватних и трајних смјештајних капацитета Канцеларије

Полазни основи:

- 2.1. Међународни оквир професионалне праксе INTOSAI-ја (IFPP) представља основ за развој и примјену савремене, квалитетне и међународно упоредиве ревизионе праксе врховних ревизионих институција. Континуиране измјене и унапређења IFPP оквира, укључујући ажурирање ISSAI стандарда, смјерница и принципа, захтијевају правовремено прилагођавање националних ревизионих методологија и пракси како би се обезбиједила њихова усклађеност с међународним захтјевима и добрим праксама.

Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине континуирано прати измјене у IFPP оквиру и препознаје потребу за системским приступом усвајању и имплементацији нових методолошких рјешења у ревизији. Усвајање нових или измијењених стандарда и смјерница не подразумијева само формално прилагођавање методолошке документације, већ и њихову досљедну примјену у свакодневном ревизионом раду, уз одговарајућу едукацију ревизора и прилагођавање интерних процедура.

У стратешком периоду 2026–2030. године, активности у оквиру овог потциља биће усмјерене на анализу релевантних измјена IFPP оквира, њихову систематску интеграцију у постојеће методологије финансијске ревизије, ревизије учинка и ревизије усклађености, те развој или унапређење пратећих методолошких упута и алата.

Имплементација нових методолошких рјешења захтијеваће координисан и фазни приступ, који укључује јачање капацитета запослених, прилагођавање дигиталних алата и AMS-а, те праћење примјене и ефеката нових методолошких рјешења у пракси. На овај начин, Канцеларија ће обезбиједити да ревизиона пракса остане усклађена с међународним стандардима, релевантна за национални контекст и способна одговорити на нове изазове у управљању јавним средствима.

- 2.2. Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине успоставила је и примјењује систем управљања квалитетом ревизије у складу с Међународним стандардом врховних ревизионих институција ISSAI 140 – Управљање квалитетом

ревизије. Овим системом постављен је институционални оквир за обезбјеђење досљедне примјене ревизионих стандарда, професионалног просуђивања и етичких принципа у свим фазама ревизионог процеса, с циљем јачања повјерења законодавних и других корисника у резултате рада Канцеларије.

У том контексту, Канцеларија је усвојила Политику управљања квалитетом, којом су дефинисани основни принципи, циљеви и одговорности у области управљања квалитетом ревизије. Политика управљања квалитетом представља основни документ система квалитета и изражава опредељеност руководства Канцеларије за континуирано унапређење квалитета ревизионог рада, обезбјеђење професионалних стандарда и досљедну примјену важећих методолошких и процедуралних рјешења.

Имплементација Политике управљања квалитетом захтијева њену досљедну примјену у свакодневном раду, кроз јасно дефинисане улоге и одговорности руководства и запослених, интеграцију принципа квалитета у интерне акте, методолошке упуте и ревизионе процедуре, те обезбјеђење адекватне интерне комуникације и едукације запослених. Посебан значај има јачање свијести запослених о важности система квалитета и њиховој индивидуалној одговорности за квалитет ревизионог рада.

Даље одржавање и унапређење система управљања квалитетом подразумијева континуирано праћење његове ефикасности, редовно преиспитивање и ажурирање Политике управљања квалитетом, као и прилагођавање система промјенама у ISSAI стандардима, ревизионој пракси и организационој структури Канцеларије. Унапређење система треба бити усмјерено на јачање интерних механизма контроле квалитета, унапређење документације и евиденција, те систематско коришћење налаза интерних и екстерних оцјена квалитета у циљу сталног побољшања ревизионих процеса.

На овај начин, систем управљања квалитетом, заснован на усвојеној Политици управљања квалитетом и стандарду ISSAI 140, представља кључни инструмент за обезбјеђење досљедног, транспарентног и професионалног обављања ревизионих задатака, као и за јачање институционалног кредибилитета и независности Канцеларије.

- 2.3.** Канцеларија и даље не располаже трајним нити адекватним смјештајним капацитетима. Пословне просторије користе се на основу уговора о закупу са трећим странама. Након дугогодишњих настојања те захтјева према надлежним институцијама, 2019. године су одобрена средства вишегодишњег капиталног улагања за набавку објекта за трајни смјештај Канцеларије. На основу тога су, у ранијем периоду, у два наврата, расписивани јавни позиви који нису резултовали прихватљивим понудама. Нажалост, на имплементацији овог стратешког потциља, у периоду трајања претходног стратешког плана није остварен напредак унаточ континуираном, проактивном настојању Канцеларије да допринесе рјешавању овог проблема. С обзиром на то да адекватни и трајни смјештајни капацитети представљају важан предуслов за стабилно и ефикасно функционисање Канцеларије, обезбјеђење одговарајућих услова за рад запослених, те заштиту и чување ревизионе документације, дугорочно неадекватна или привремена

рјешења смјештаја могу представљати ограничење у погледу организације рада и планирања даљег институционалног развоја.

Канцеларија ће, у оквиру својих надлежности, активно учествовати у иницијативама и активностима усмјереним на обезбјеђење трајног и функционалног рјешења смјештајних капацитета, у сарадњи с надлежним институцијама. Ове активности требају бити усклађене с дугорочним потребама развоја Канцеларије, укључујући могућности проширења капацитета и унапређења радних услова. Стога ће један од стратешких приоритета и даље остати активно учешће у процесу који проводе надлежне институције, а који има за циљ да обезбиједи одговарајући и трајан смјештај канцеларијских капацитета.

4.3. Дигитална трансформација и модернизација ревизионих и процеса подршке ревизији



Стратешки циљ 3.	Стратешки потциљеви
Дигитална трансформација и модернизација ревизионих и послова подршке ревизији	3.1. Успоставити потпуно функционалан Audit Management System (AMS) и интегрисати све фазе ревизионог процеса у дигитално окружење
	3.2. Дигитализовати интерне процесе подршке ревизији унутар Канцеларије
	3.3. Увести AI алате у управљачке, ревизионе и оперативне процесе ради унапређења ефикасности

Полазни основи:

- 3.1.** Унапређење ревизионе праксе и јачање ефикасности ревизионог рада захтијевају успостављање савременог и интегрисаног информационог система за управљање ревизионим процесима (Audit Management System – AMS), који омогућава дигиталну подршку свим фазама ревизионог процеса, од планирања и процјене ризика, преко провођења ревизије, до извјештавања и праћења реализације препорука. Такав систем представља кључни алат за стандардизацију ревизионих процедура, јачање интерне контроле квалитета и унапређење транспарентности и слједивости ревизионих активности.

Канцеларија за ревизију институција Босне и Херцеговине, у сарадњи с осталим врховним ревизионим институцијама у БиХ и кроз дјеловање Координационог одбора, започела је израду Audit Management Systema уз подршку пројекта финансираног из ЕУ IPA II програма. Израда AMS-а представља значајан искорак у дигиталној трансформацији ревизионих процеса и одговор на дугогодишње изазове везане за дјелимичну аутоматизацију, фрагментиране електронске алате и ограничене могућности систематског управљања ревизионим подацима.

У стратешком периоду 2026–2030. године фокус ће бити на довршетку развоја, тестирању и фазној имплементацији AMS-а у свакодневну ревизиону праксу, уз обезбјеђење његове пуне функционалности и прилагођености ревизионим методологијама Канцеларије. Посебна пажња биће посвећена интеграцији AMS-а с новим водичем за финансијску ревизију, методологијама ревизије учинка и Политиком управљања квалитетом, у складу са захтјевима ISSAI стандарда, нарочито ISSAI 140.

Имплементација AMS-а захтијеваће плански приступ који укључује прилагођавање интерних процедура, изградњу капацитета запослених, обезбјеђење адекватне техничке подршке и континуирано праћење функционисања система. Успостављањем потпуно функционалног AMS-а створиће се предуслови за унапређење ефикасности рада ревизора, смањење административног оптерећења, јачање аналитичких могућности и дугорочно унапређење квалитета ревизионог рада Канцеларије.

- 3.2.** Ефикасно функционисање Канцеларије, поред квалитетне ревизионе праксе, захтијева и савремене, транспарентне и рационализоване интерне процесе подршке. Тренутни ниво дигитализације административних односно процеса подршке ревизији,

укључујући управљање документацијом, кадровским евиденцијама, финансијско-административне послове и интерне процедуре одобравања и извјештавања, дјелимично се ослања на папирне и полудигиталне процесе, што може довести до неефикасности, повећаног административног оптерећења и ризика од грешака.

Дигитализација интерних процеса подршке ревизији представља важан корак ка унапређењу организационе ефикасности, транспарентности и одговорности, те ослобађању додатног времена и ресурса за основну ревизиону дјелатност. Успостављање електронског управљања документима, аутоматизација административних токова рада и унапређење интерних информационих система допринијеће бољој контроли процеса, безбједности података и лакшем приступу релевантним информацијама.

У стратешком периоду 2026–2030. године, Канцеларија ће постепено уводити дигитална рјешења за интерне административне процесе, уз обезбјеђење усклађености с важећим прописима о заштити података, информационој безбједности и архивирању документације. Ове активности ће бити усклађене с развојем AMS-а и другим ИТ рјешењима, како би се обезбиједило стварање јединственог и интероперабилног дигиталног окружења унутар Канцеларије.

- 3.3.** Брзи развој технологија заснованих на вјештачкој интелигенцији (AI) отвара нове могућности за унапређење ревизионе праксе и процеса подршке ревизионом раду. AI алати могу значајно допринијети ефикаснијој обради великих количина података, идентификацији образаца и ризика, унапређењу аналитичких процедура, као и аутоматизацији појединих административних и техничких задатака у оквиру ревизионог процеса.

Канцеларија препознаје потенцијал AI алата као средства за подршку професионалном просуђивању ревизора, а не као замјену за ревизорску одговорност и независност. Увођење AI рјешења захтијева пажљиво планирање, процјену ризика, обезбјеђење транспарентности алгоритама и поштовање етичких принципа, стандарда квалитета и важећих регулаторних оквира. Посебну пажњу потребно је посветити заштити личних и повјерљивих података, информационој безбједности и поузданости резултата које генеришу AI алати.

У стратешком периоду 2026–2030. године, Канцеларија ће постепено разматрати и уводити AI алате у управљачке, ревизионе и оперативне процесе, у складу с расположивим капацитетима и међународним добрим праксама врховних ревизионих институција. Ове активности ће бити усклађене с развојем AMS-а, дигитализацијом интерних процеса и системом управљања квалитетом, уз посебан нагласак на изградњу капацитета запослених и обезбјеђење одговорне и контролисане примјене AI технологија.

4.4. Унаприједити учинак ревизије и јачати утицај ревизије у друштву



Стратешки циљ 3.	Стратешки потциљеви
Унаприједити учинак ревизије и ојачати утицај ревизије у друштву	1.1. Повећати транспарентност резултата ревизија, укључујући дигиталне платформе и приказе који за циљ имају повећати разумијевање извјештаја о ревизији
	1.2. Даље јачати систем праћења реализације препорука
	1.3. Унаприједити сарадњу с институционализованим и неинституционализованим екстерним актерима
	1.4. Додатно унаприједити комуникацију с Парламентарном скупштином БиХ и мјеродавним комисијама с циљем јачања учинка ревизија.

Полазни основи:

- 4.1.** Транспарентност рада представља један од основних принципа дјеловања Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине и кључни предуслов за јачање повјерења јавности у резултате ревизионог рада. Објављивање ревизионих извјештаја и других релевантних информација омогућава законодавним тијелима, институцијама извршне власти, медијима и широј јавности увид у начин управљања јавним средствима и ресурсима. Међутим, сложеност ревизионих налаза и технички карактер ревизионих извјештаја могу представљати препреку њиховом потпуном разумијевању за ширу јавност.

У циљу повећања разумијевања и доступности ревизионих резултата, неопходно је даље развијати приступе који омогућавају јаснију, прегледнију и прилагођенију презентацију кључних налаза и препорука. То укључује унапређење дигиталних платформи, коришћење визуелних приказа, резимеа и других комуникацијских алата који доприносе бољем разумијевању садржаја ревизионих извјештаја, уз задржавање њихове професионалне и методолошке досљедности.

У стратешком периоду 2026–2030. године, Канцеларија ће наставити с развојем и унапређењем начина презентације ревизионих резултата, уз ослањање на савремена дигитална рјешења и добре међународне праксе врховних ревизионих институција. Ове активности ће бити усклађене с принципима транспарентности, одговорности и независности Канцеларије, уз посебан фокус на јачање комуникације с корисницима ревизионих извјештаја.

- 4.2.** Ефикасност ревизионог рада не мјери се искључиво квалитетом израђених извјештаја, већ и степеном у којем ревидиране институције проводе дате препоруке. Систематско праћење реализације препорука представља кључни механизам за оцјену стварног утицаја ревизије на унапређење управљања јавним средствима, јачање одговорности и побољшање рада институција. Степен реализације препорука, међутим, не зависи искључиво од активности Канцеларије, него и од других заинтересованих страна. Канцеларија мора континуирано радити на унапређењу активности којима може допринијети бољој реализацији препорука.

Канцеларија је успоставила систем праћења реализације препорука, који омогућава праћење степена и динамике њихове имплементације. Међутим, даљи развој овог система захтијева унапређење методолошког приступа, досљедну примјену критеријума за оцјену реализације препорука, као и јачање аналитичких и извјештајних капацитета. Посебан изазов представља потреба за унапређењем размјене информација с ревидираним институцијама и корисницима ревизионих извјештаја.

У периоду 2026–2030. године, активности Канцеларије ће бити усмјерене на даље јачање система праћења реализације препорука, укључујући његову интеграцију у Audit Management System (AMS), унапређење начина извјештавања о степену реализације препорука и јачање транспарентности овог процеса. Овим приступом настоји се повећати видљивост резултата ревизионог рада и његов стварни допринос унапређењу јавне управе. Неопходно је, такође, истицати досад уведена унапређења која су, директно или индиректно, резултат ревизионог рада, како би се представио значај постојања ревизије у друштву.

- 4.3.** Сарадња с институционализованим и неинституционализованим екстерним актерима представља важан сегмент дјеловања Канцеларије и доприноси јачању транспарентности, релевантности и утицаја ревизионог рада. Ови актери укључују законодавна тијела, извршну власт, правосудне институције, академску заједницу, цивилно друштво, медије и друге заинтересоване стране које имају улогу у коришћењу и промовисању резултата ревизија.

Иако је сарадња с кључним институционалним актерима успостављена, постоји простор за њено даље унапређење, као и за систематичније укључивање неинституционализованих актера у активности везане за разумијевање и праћење ревизионих налаза и препорука. Унапређење сарадње треба бити засновано на јасним принципима, уз очување независности Канцеларије и поштовање законских надлежности свих укључених страна.

У периоду 2026–2030. године, Канцеларија ће настојати додатно развијати облике сарадње и комуникације с екстерним актерима, кроз структурисане дијалоге, размјену информација и активности подизања свијести о улози и значају ревизије јавног сектора. Ове активности ће допринијети бољем разумијевању ревизионих извјештаја, јачању одговорности ревидираних институција и повећању укупног утицаја ревизије на унапређење управљања јавним ресурсима.

- 4.4.** Учинковитост ревизије јавног сектора у великој мјери зависи од квалитетне и континуиране сарадње с Парламентарном скупштином БиХ, као и с мјеродавним парламентарним комисијама, које имају кључну улогу у разматрању ревизорских извјештаја и праћењу реализације препорука ревизије. Јачањем ове сарадње обезбјеђује се да налази и препоруке Канцеларије за ревизију буду правовремено разматрани, адекватно разумијевани и коришћени у процесу парламентарног надзора над радом институција БиХ.

Унапређење комуникације и координације с Парламентарном скупштином и надлежним комисијама доприноси већој видљивости ревизорских налаза, јача одговорност ревидираних институција те потиче систематско праћење реализације препорука ревизије. Тиме се повећава утицај ревизије на унапређење управљања јавним средствима, јачање транспарентности и одговорности институција, као и на укупно побољшање система јавне управе.

Кроз институционализоване облике сарадње, редовне размјене информација, учешће представника Канцеларије за ревизију на сједницама комисија те пружање стручне подршке у контексту додатног појашњења ревизорских налаза и разматрања даљих корака по истима, потребно је унапређивати сарадњу с циљем дјелотворног коришћења резултата ревизије у законодавном и надзорном процесу. Овакав приступ доприноси јачању повјерења јавности у рад ревизије и Парламентарне скупштине, те обезбјеђује да ревизија има мјерљив и одржив учинак у друштву.

5. ПРАЋЕЊЕ ПРОВОЂЕЊА СТРАТЕШКОГ ПЛАНА



Контрола, односно надзор над провођењем активности утврђених стратешким планом, омогућава континуиран увид у степен реализације планираних активности, дефинисање и примјену корективних мјера, благовремено преиспитивање постављених индикатора и очекиваних резултата, као и доношење одговарајућих управљачких одлука.

Праћење, анализа и презентација остварених резултата проводиће се кроз израду свеобухватног акционог плана, као и оперативних годишњих матрица имплементације, чиме ће се обезбиједити ефикасан мониторинг, иницирање и реализација активности предвиђених овим стратешким планом. У случајевима када анализа наведених матрица укаже на значајна одступања од планираних циљева или на појаву препрека у реализацији, предложиће се измјене и допуне Стратешког плана и припадајућих годишњих програма, који ће потом бити упућени на поновно усвајање.

Матрица имплементације стратешких циљева представља саставни прилог Стратешком плану и обухвата прецизно дефинисане активности неопходне за остварење појединих стратешких циљева, носиоце активности, рокове за њихову реализацију, као и процијењене буџетске импликације. Реализација активности наведених у матрици биће предмет сталног и систематског праћења.

Мониторинг провођења Стратешког плана додатно ће се обезбјеђивати путем редовно одржаваних колегијума, како на ужем нивоу менаџмента (генерални ревизор и његови замјеници), тако и на проширеном нивоу који укључује менаџмент и руководиоце организационих јединица. Имплементација Стратешког плана биће предмет континуиране координације и контроле, те ће Канцеларија на годишњем нивоу вршити евалуацију реализованих активности и мјера дефинисаних Стратегијом, предлагати годишње акционе планове њеног провођења, као и на крају сваке календарске године сачињавати документ који ће садржавати евалуацију реализације стратешког и акционог плана.

Сарајево, 29.12.2025. године

Број: 01/1-02-2-1517/25

Генерални ревизор

Хрвоје Твртковић, с. р.