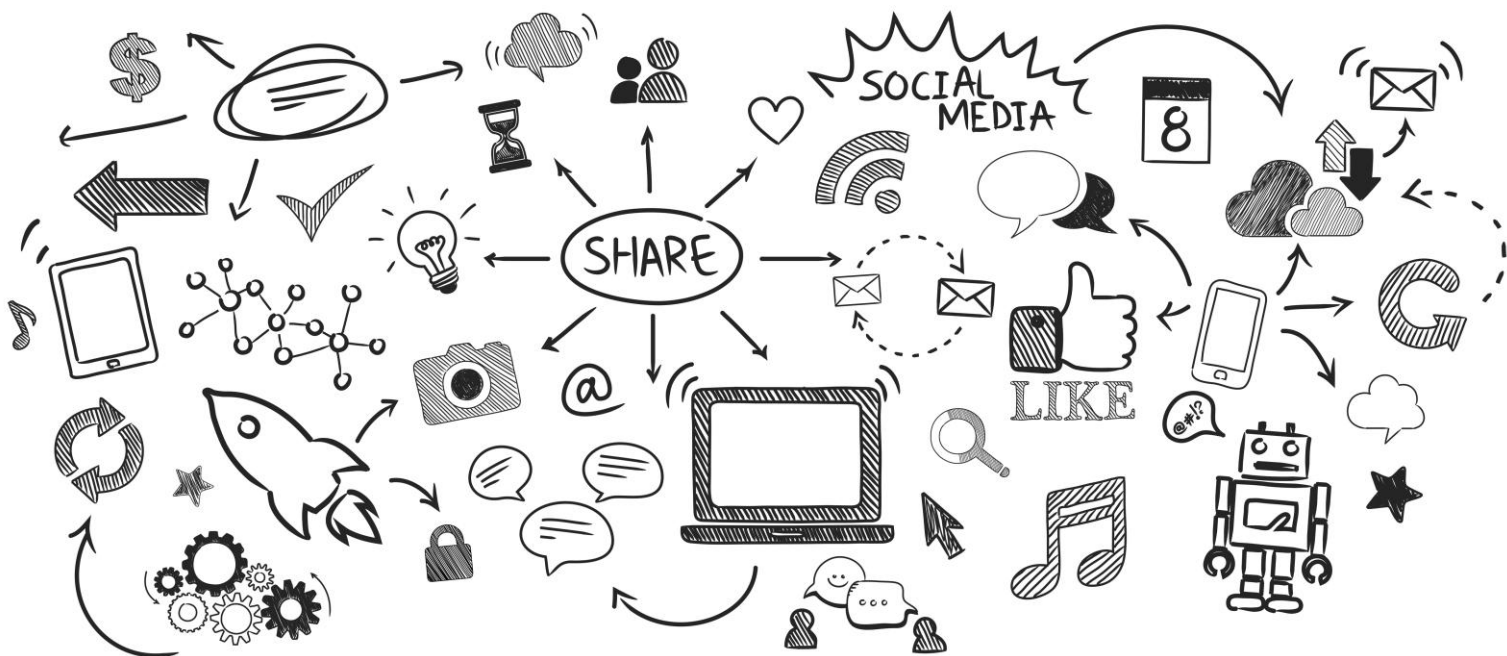




КОМУНИКАЦИОНА СТРАТЕГИЈА

2026–2028.



САДРЖАЈ

Основе и контекст	3
Сврха Стратегије	5
Циљеви Стратегије.....	6
Комуникациони принципи.....	7
Приступ у изради Стратегије	8
Комуникационо окружење ВРИ.....	9
Кључне активности за постизање комуникационих циљева	14
Матрица учинка ревизионих извјештаја – алат за комуницирање релевантности и утицаја	19
Провођење и праћење провођења Стратегије.....	21
Одговор на репутацијску кризу	23

Основе и контекст

Врховне ревизионе институције (ВРИ) играју кључну улогу у систему одговорности, омогућавајући увид јавности и законодавне власти у коришћење јавних средстава. Комуникација је основна компонента остваривања тог мандата.

Прва комуникациона стратегија Канцеларије за ревизију институција Босне и Херцеговине (Канцеларија), усвојена за период 2020–2025, представљала је темељни искорак јер је обухватила дубинско скенирање постојећег комуникационог окружења у којем тада није постојала развијена двосмјерна комуникација с кључним актерима. Тада су проведене активности попут мапирања релевантних актера, провођења упитника међу интерним и екстерним актерима, организације фокус-група и анализе интерних и екстерних комуникационих баријера.

У претходном стратешком периоду остварени су важни резултати: успостављена је двосмјерна комуникација, активирани су нови канали и алати (инфографике, друштвене мреже, консултативни састанци с релевантним екстерним актерима и др.), а приступ отворености и тражења повратих информација се показао позитивним, корисним и одрживим.

Нова комуникациона стратегија Канцеларије за период 2026–2028. године се заснива на увидима и искуствима стеченим током провођења претходног стратешког циклуса, ослањајући се на алате и приступе који су већ тестирани у пракси, уз њихову надоградњу савременим комуникационим трендовима, дигиталним иновацијама, принципима инклузивности и стратешким приоритетима Канцеларије за наредни период.

Стратешки оквири ове комуникационе стратегије усклађени су са:

- Законом о ревизији институција БиХ, који прописује обавезу јавног извјештавања и транспарентности;
- Законом о слободи приступа информацијама (ЗОСПИ), који гарантује право грађана на приступ информацијама од јавног значаја;
- међународним стандардима – посебно INTOSAI P-12, који истиче да врховне институције за ревизију требају активно комуницирати како би повећале свој утицај, кредибилитет и релевантност у друштву.

Ова стратегија је у обзир узела и контекст спољних захтјева и очекивања, нарочито оних који произлазе из процеса европских интеграција. У више годишњих извјештаја Европске комисије о напретку БиХ, посебно у оквиру Пакета проширења, наглашава се потреба за:

- појачаним комуникационим активностима врховних институција за ревизију у БиХ,
- системским праћењем и унапређењем имплементације препорука ревизије,
- већим коришћењем ревизионих извјештаја у процесима парламентарног надзора.

Сврха Стратегије

Сврха ове стратегије је да обезбиједи структурисану, двосмјерну и одрживу комуникацију Канцеларије с кључним екстерним и интерним актерима.

Кроз повећану транспарентност, разумљивост и видљивост ревизорског рада, Стратегија има за циљ да учини ревизионе налазе доступним, релевантним и примјењивим за све кориснике, а посебно за оне рањиве, интеграцијом функционалности које ће омогућити приступ садржајима лицима с визуелним, слушним и другим потешкоћама.

Стратегија истовремено оснажује улогу Канцеларије као независног, поузданог и јавно одговорног извора информација о управљању јавним средствима на нивоу институција БиХ – не само у смислу преноса информација, већ и у функцији подстицања реформи, дијалога и промјена у понашању институција.

Крајња сврха је да комуникација допринесе већем степену реализације препорука и генерисању системски мјерљивог утицаја (impacta) рада Канцеларије у погледу повећања ефикасности, законитости и одговорности институција јавног сектора.

Циљеви Стратегије

Стратегија има за циљ повећати разумијевање утицаја и резултата рада Канцеларије, проширити видљивост и транспарентност, те допријети до ширег круга циљних група кроз инклузиван и савремен приступ комуникацији. Посебно се тежи јачању:

- разумијевања улоге и значаја рада Канцеларије међу институцијама, грађанима и професионалном заједницом;
- јачање присутности Канцеларије на професионалним и друштвеним мрежама;
- видљивости и утицаја препорука путем годишњих анализа и извјештаја о реализацији препорука;
- интерне комуникације и размјене информација међу запосленима;
- приступачности садржаја увођењем функционалности за лица са инвалидитетом;
- коришћења напредних дигиталних и AI алата у комуникационом процесу.

Ова стратегија представља једну од кључних активности које доприносе остваривању стратешког циља 4. из Стратешког плана развоја Канцеларије за период 2026–2030. година, а који је дефинисан као: „Унапређење учинка ревизије и јачање утицаја ревизије“.

Комуникациони принципи

Принципи којима се Канцеларија руководи у провођењу ове комуникационе стратегије су:



Слика 1: Комуникациони принципи

Приступ у изради Стратегије

Генерални ревизор Канцеларије је именовао радну групу коју је чинило особље различитих стручних профила за израду нове комуникационе стратегије. Радна група је, на основу анализе реализације претходне стратегије (2020–2025), као и увида у нове комуникационе трендове, алате и приступе које користе друге локалне и међународне институције, током периода од октобра до децембра 2025. године провела низ активности.

У оквиру тог процеса анализирани су:

- резултати имплементације претходне стратегије,
- потребе и приоритети различитих циљних група,
- нове технологије и канали,
- функционалности приступачности садржаја за лица с инвалидитетом, и
- могућности за јачање комуникационог утицаја кроз годишње извјештаје о реализацији препорука.

На основу тога израђен је приједлог структуре и садржаја нове стратегије који узима у обзир стечена искуства, институционалне капацитете, интерне и екстерне потребе Канцеларије, препоруке релевантних актера, као и добре праксе у области јавне комуникације.

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

- www.freepik.com
- www.presentationgo.com
- www.flaticon.com

Визуелни елементи су коришћени искључиво у сврху побољшања разумљивости и доступности документа.

Комуникационо окружење ВРИ

Канцеларија дјелује у вишеслојном, динамичном и политички осјетљивом институционалном и медијском окружењу у којем различити актери имају важну, али често и промјењиву улогу у ланцу одговорности за управљање јавним средствима.

Мапирање релевантних актера вршено је приликом израде прве комуникационе стратегије 2020–2025. С обзиром на остварене комуникационе циљеве из тог периода и непромијењене околности које би утицале на комуникациони пејзаж, релевантни актери у новом стратешком периоду остају исти.

Канцеларија комуницира екстерно и интерно.



Екстерни актери дијеле се у двије групе:

Слика 2: Интерна и екстерна комуникација



Институционализовани актери, с којима су односи дефинисани законима и формалним механизмима,



Неинституционализовани актери, чија се улога заснива на утицају, сарадњи и јавном интересу, иако није експлицитно законима регулисана.

Институционализовани екстерни актери

Однос са институционализованим актерима заснива се на важећим законима и прописима, укључујући Закон о ревизији институција БиХ и Закон о слободи приступа информацијама на нивоу институција БиХ. Ову категорију чине:

- Парламентарна скупштина БиХ,
- институције БиХ као субјекти ревизије,
- агенције за провођење закона,
- Координациони одбор врховних ревизионих институција у БиХ,
- јавност/грађани.



Слика 3: Институционализовани екстерни актери

Парламентарна скупштина БиХ и извршна власт остају кључни примарни актери јер учинак рада Канцеларије зависи од њихове реакције – позива на одговорност законодавне власти на основу налаза и препорука ревизије, и поступања субјеката ревизије у складу с датим ревизионим препорукама.

Због тога је од пресудне важности да ови актери добро разумију поруке и препоруке Канцеларије, што захтијева циљану, садржајну и правовремену комуникацију. Учинковит ангажман са овим актерима директно утиче на релевантност и стварни утицај ревизије у друштву.

Неинституционализовани екстерни актери

Ова група обухвата актере чија комуникациона улога није експлицитно дефинисана законом, али је њихова улога у повећању видљивости, разумијевања и утицаја рада Канцеларије изузетно значајна.

Ту спадају:

- организације цивилног друштва,
- медији,
- међународна заједница ВРИ и међународне ревизионе организације (нпр. INTOSAI, EUROSAI, SIGMA, ЕУ),

- међународне организације,
- академска и стручна тијела.



Слика 4: Неинституционализовани екстерни актери

Односи са овим актерима граде се кроз јавно објављене садржаје прилагођене корисницима, двосмјерну комуникацију и консултације, едукацију и заједничке иницијативе, а посебно су важни за:

- репликацију и дисеминацију налаза ревизије у јавном простору,
- добијање важних улазних информација у свим фазама ревизионог процеса,
- креирање притиска за већу одговорност у реализацији препорука ревизије,
- размјену најбољих комуникационих пракси,
- оснаживање стручних капацитета за постизање јачег утицаја.

Комуникација с релевантним актерима доприноси већој видљивости, разумијевању и утицају рада Канцеларије, али захтијева пажљиво балансирање између отворене комуникације и очувања професионалне дистанце ради заштите независности и непристрасности. Квалитетна сарадња може ојачати повјерење, повећати вјероватноћу имплементације препорука и настанка позитивних промјена.

С друге стране, ангажман носи и одређене ризике – од политизације налаза и њихове злоупотребе у јавном простору, до угрожавања институционалне независности ако комуникација постане неравнотежна или зависи од екстерних ресурса без довољне интерне подршке. Зато је важно да ангажман буде стратешки, професионалан и јасно уоквирен мандатом Канцеларије.

Интерна комуникација

Интерну комуникацију Канцеларије чине размјене информација између руководства, ревизорског особља, те стручног и административног особља. Она је кључна за обезбјеђење досљедности, координације, ефикасности и међусобног повјерења унутар Канцеларије. Будући да се квалитет интерне комуникације директно одражава на квалитет и учинак ревизорског рада, њено редовно дијагностиковање представља важан алат за јачање укупне ефикасности и утицаја рада Канцеларије. Снажна и функционална интерна комуникација омогућава бољу координацију, тачност и конзистентност порука, што се у коначници рефлектује кроз квалитетније извјештаје, поузданије препоруке и већи степен њиховог разумијевања и прихватања од стране екстерних актера.

У том циљу, Канцеларија је провела анонимни упитник међу запосленима, с циљем идентификације комуникационих снага, слабости и могућих унапређења.

Дијагностиковање интерног комуникационог процеса

Резултати упитника показали су:

- постојање позитивне радне атмосфере и генералне отворености за дијалог,
- спремност запослених да допринесу побољшању комуникације, и
- ангажман кроз тимске иницијативе, приједлоге за обуке и отворену размјену мишљења.

Истовремено, препозната је потреба за:

- структуриранијим протоком информација,
- учесталијим тимским састанцима,
- проактивнијом употребом дигиталних алата (интранет, MS Teams, e-mail), и
- редовнијим приликама за давање повратних информација.

Резултати интерног упитника, анализа постигнутих комуникационих циљева и уочених изазова из протеклог стратешког периода, као и сагледавање горе наведених користи и ризика комуницирања с екстерним актерима дали су јасне смјернице и допринос за израду SWOT анализе комуникационог процеса.

SWOT анализа комуникационог процеса



Слика 5: SWOT анализа комуникационог процеса

Кључне активности за постизање комуникационих циљева

У циљу одговора на идентификоване слабости и пријетње, искоришћавања прилика и оснаживања постојећих снага, те постизања циљева дефинисаних овом стратегијом, Стратегија дефинише сљедеће кључне активности које се планирају спровести у периоду 2026–2028. године:

Активност 	Усмјереност на релевантног актера 	Повезано са SWOT елементима 
Активација LinkedIn профила и ширење присуства Канцеларије на друштвеним мрежама	Грађани/ОЦД Медији/јавност Међународна заједница ВРИ Међународне организације Академска заједница	Прилика: Ширење присуства на професионалним мрежама Снага: Већ активни веб и друштвени канали
Коришћење савремених дигиталних алата за креирање комуникационих садржаја	Грађани/ОЦД Медији/јавност Међународна заједница ВРИ Међународне организације Академска заједница	Слабост: Недостатак интерних капацитета за креирање визуелних, графичких и других рјешења Прилика: Примјена AI и дигиталних алата за ефикасније креирање комуникационих формата Пријетња: Погрешна интерпретација налаза – комуникација путем једноставног језика прилагођеног кориснику помаже контролисати поруку

Активност 	Усмјереност на релевантног актера 	Повезано са SWOT елементима 
Провођење годишњег мјерења утицаја рада Канцеларије на основу матрице	Парламентарна скупштина БиХ Субјекти ревизије Медији/јавност Грађани/ОЦД	Слабост: Непостојање систематизованог приступа за праћење утицаја Пријетња: Перцепција ограниченог утицаја због недовољног степена реализованих препорука Снага: Континуитет ревизионог рада и капацитет за праћење промјена
Нови формат извјештавања о реализацији препорука	Парламентарна скупштина БиХ Субјекти ревизије Медији/јавност Грађани/ОЦД	Прилика: Подстицање одговорности ревидираних субјеката Пријетња: Перцепција ограниченог утицаја ревизије Слабост: Непостојање системског приступа за праћење утицаја ревизије
Интеграција функционалности приступачности на веб-страници	Медији/јавност Грађани/ОЦД	Прилика: Инклузивност и ширење циљних група путем disability tools Снага: Постојећи визуелни идентитет и спремност на дигиталне иновације Пријетња: Ограничена видљивост информација за рањиве групе
Јавни позив за достављање приједлога тема ревизије учинка	Сви актери	Снаге: Већ успостављена двосмјерна комуникација с ОЦД Пријетња: Низак ниво ангажмана екстерних актера

Активност 	Усмјереност на релевантног актера 	Повезано са SWOT елементима 
		за давање повратних информација и приједлога
Упитник за добијање повратних информација од субјекта ревизије	Субјекти ревизије	Слабост: Непостојање системског приступа за праћење утицаја ревизије Пријетња: Ограничена спремност давања повратних информација субјекта ревизије
Редовна комуникација с Парламентарном скупштином БиХ	Парламентарна скупштина БиХ	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација Пријетња: Перцепција ограниченог утицаја ревизије
Редизајн веб-странице	Грађани/ОЦД Медији/јавност Међународна заједница ВРИ Академска заједница	Слабост: Недостатак интерних капацитета за одржавање веб-странице Прилика: Употреба дигиталних алата за ефикасније креирање комуникационих садржаја
Активности у складу с одредбама Закона о слободи приступа информацијама	Грађани/ОЦД Медији/јавност	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација
Редовне сједнице Координационог одбора	Координациони одбор БиХ	Снага: Већ успостављена двосмјерна комуникација с овим актером
Саопштења за јавност	Грађани/ОЦД Медији/јавност	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација

Активност 	Усмјереност на релевантног актера 	Повезано са SWOT елементима 
		Пријетња: Погрешна интерпретација налаза у медијском простору
Инфографике, видео-презентација, сажеци извјештаја	Грађани/ОЦД Медији/јавност	Снага: Већ развијен дигитални идентитет и дигитални канали комуникације Слабост: Недостатак интерних капацитета за креирање графичких и видео-садржаја Прилика: Употреба дигиталних алата за ефикасније креирање комуникационих садржаја
Комуникација с међународним организацијама	Међународне организације	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација Пријетња: Погрешна очекивања од надлежности Канцеларије
Комуникација с академском заједницом у подручјима од заједничког интереса	Академска заједница Особље Канцеларије	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација Слабост: Неразвијена свијест о стратешкој важности комуникације
Едукације ревизорског особља у побољшању комуникационих способности и развијања свијести о важности комуникационог процеса за постизање већег	Особље Канцеларије	Слабост: Неразвијена свијест о стратешкој важности комуникације

Активност 	Усмјереност на релевантног актера 	Повезано са SWOT елементима 
утицаја ревизионих активности		
Редовни састанци на нивоу тимова, одјељења и Канцеларије	Особље Канцеларије	Слабост: Непостојање формализиране структуре интерне комуникације
Упитник за добијање повратних информација од особља Канцеларије	Особље Канцеларије	Слабост: Непостојање формализиране структуре интерне комуникације
Размјена информација с агенцијама за провођења закона	Агенције за провођење закона	Снага: Канцеларија препозната као поуздан извор информација

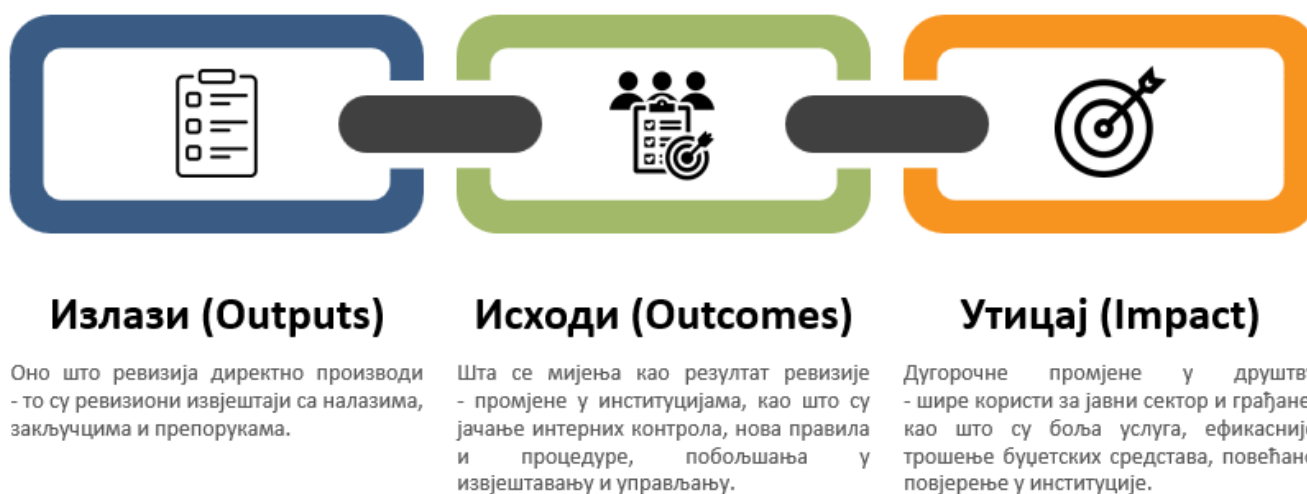
Наведене активности спроводиће се у складу с донесеним годишњим планом који ће пратити расположивост људских, техничких и финансијских ресурса Канцеларије – како је то дефинисано наредним поглављима документа.

Матрица учинка ревизионих извјештаја – алат за комуницирање релевантности и утицаја

У оквиру циљева нове комуникационе стратегије Канцеларије посебно је истакнута потреба да се ојача видљивост и разумијевање утицаја рада Канцеларије међу кључним актерима, као и да се додатно нагласи његова релевантност и незамјењива улога у изградњи система јавне одговорности.

Како би се то постигло, Канцеларија уводи матрицу учинка ревизионих извјештаја као инструмент за систематско праћење и комуницирање резултата рада, не само кроз број произведених извјештаја, већ и кроз конкретне промјене које они подстичу у јавној управи и друштву.

Матрица користи приступ који разлаже учинке ревизије на три међусобно повезана нивоа:



Слика 6: Матрица утицаја ревизије

Поред директног утицаја који се остварује кроз имплементацију препорука из ревизионих извјештаја, важно је препознати и индиректни утицај који рад Канцеларије има на институције и систем јавне управе у цјелини. Овај индиректни утицај огледа се у учинку самог постојања и дјеловања ревизије као независне институције – чињеница да Канцеларија постоји, континуирано надзире јавне институције и јавно комуницира своје налазе и препоруке ствара снажан превентивни и одвраћајући ефекат (тзв. deterrence effect).

Институције су свјесне да могу бити предмет ревизије и да ће резултати ревизије бити јавно објављени и анализирани. Ова свијест подстиче одговорније понашање,

унапређење система интерних контрола и већу пажњу у управљању јавним средствима, чак и без директног ревизорског ангажмана у датом тренутку.

Овај ефекат је додатно појачан законском обавезом Канцеларије да сваке године проводи финансијске ревизије свих институција БиХ, чиме се успоставља висок степен институционалног притиска за транспарентно, законито и ефикасно пословање. Континуирани надзор смањује вјероватноћу понављања истих грешака и повећава вјероватноћу благовременог дјеловања унутар самих институција.

Комбиновањем мјерења директних и индиректних утицаја, Канцеларија додатно оснажује своју релевантност и допринос јачању јавне одговорности и доброг управљања.

Овај алат служиће као основ за израду годишњих извјештаја о утицају рада Канцеларије чиме ће се директно доприносити комуницирању релевантности рада Канцеларије и њене кључне улоге у јачању јавне одговорности. Кроз систематско мјерење и приказ резултата – од непосредних промјена до дугорочних друштвених користи – овај приступ омогућава јасније разумијевање конкретних користи од ревизије, како код субјеката ревизије, тако и међу грађанима и доносиоцима одлука. Тиме се ствара додатни подстицај за реализацију препорука и повећава свијест о вриједности и утицају рада Канцеларије у институционалном и друштвеном контексту.

Примјер матрице

Излаз (извјештај)	Исход (промјена стања у ревидираном субјекту)	Утицај (друштвена корист)	Кључни индикатори
Извјештај о проведеној финансијској ревизији/ревизији учинка	Унапријеђен систем интерних контрола и евиденција о употреби возила	Смањен ризик ненамјенског трошења буџетских средстава	Успостављене евиденције

Провођење и праћење провођења Стратегије

За имплементацију ове стратегије кључну улогу има Група за међународну сарадњу, односе с јавношћу и послове подршке ревизионом процесу (у даљем тексту: Група), која ће имати координациону и оперативну одговорност за спровођење активности предвиђених Комуникационом стратегијом.

Доношење одлука и стратешки приступи провођењу циљева одвијаће се на управљачком нивоу пословања Канцеларије. Већина активности ће се координисати са релевантним организационим јединицама унутар Канцеларије јер укључују активности које захтијевају стручне и техничке доприносе реализацији комуникационих циљева.

Годишње планирање

На почетку сваке године током трајања Стратегије, Група ће израђивати годишњи план провођења Стратегије и активности наведених у Стратегији, којим ће се:

- одредити приоритети и динамика активности,
- распоредити задаци унутар тима,
- прилагодити активности расположивим кадровским, техничким и финансијским ресурсима.

Овај план ће служити као практични алат за провођење Стратегије на оперативном нивоу, а истовремено обезбиједити флексибилност у одговору на промјене у комуникационом окружењу.

Годишње извјештавање

На крају сваке календарске године, Група ће израдити годишњи извјештај о провођењу Стратегије, који ће бити достављен руководству Канцеларије. Извјештај ће садржавати:

- преглед реализованих активности по комуникационим циљевима,
- анализу постигнутих резултата и идентификованих изазова,
- препоруке за даље унапређење имплементације.

Праћење учинка и евалуација

За мјерење успјешности провођења Стратегије користиће се кључни показатељи успјешности (KPI) који ће омогућити:

- квантитативно и квалитативно праћење напретка,
- правовремено прилагођавање приступа, и
- евиденцију учинка комуникационих интервенција.

Примјери KPI-ја могу укључивати:

- број објављених комуникационих садржаја,
- степен медијске видљивости Канцеларије,
- стопу ангажмана на друштвеним мрежама,
- одзив на упитнике,
- број реализованих тренинга и састанака са актерима,
- опис анализираних учинака кроз праћење утицаја рада.

Одговор на репутацијску кризу

Канцеларија је свјесна да у савременом медијском окружењу, нарочито у контексту комплексних политичких околности, може доћи до непотпуног, погрешног или сензационалистичког представљања информација у јавном простору.

У случају да се информације повезане с радом Канцеларије пласирају у јавности на начин који није заснован на чињеничним доказима, или када се изоставе кључни елементи који могу утицати на тачну перцепцију рада и налаза ревизије, Канцеларија ће одмах и проактивно реаговати кроз јасно структурисану и званичну комуникацију, користећи доступне канале. Наведено за циљ има спречавање нарушавања јавног повјерења, погрешног тумачења мандата или препорука Канцеларије или угрожавања институционалне независности и професионалног интегритета Канцеларије.

Та реакција може укључивати јавна саопштења за исправке нетачних навода, контакт с медијима или другим актерима ради корекције објављених информација, те објаву појашњења и додатних контекста.

Сарајево, 29.12.2025. године

Број: 01/1-02-2-1520/25

Генерални ревизор

Хрвоје Твртковић, с. р.