



KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA 2023. – 2025.



Sarajevo, 2023. godine



KOMUNIKACIJSKA STRATEGIJA 2023. – 2025.

Sarajevo, 2023. godine



SADRŽAJ

PREDGOVOR.....	1
VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI	3
UVOD.....	4
CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	5
IZRADA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE.....	7
KOMUNIKACIJSKA NAČELA	10
ANALIZA OKRUŽENJA	11
SITUACIJSKA ANALIZA	12
CILJNE SKUPINE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE	13
ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU.....	14
REALIZACIJA I PRAĆENJE STRATEGIJE	15
PLAN KOMUNIKACIJA.....	16



PREDGOVOR

Revizija javnog sektora koju obavljaju vrhovne revizijske institucije (VRI) predstavlja važan čimbenik u pokretanju promjena u životima građana. Nezavisna, efektivna i kredibilna VRI ključna je komponenta demokratskog sustava u kojem odgovornost, transparentnost i integritet predstavljaju neodvojivi dio stabilne demokracije. Nezavisnim revidiranjem poslovanja javnog sektora i izvješćivanjem o nalazima revizije, VRI unapređuju upravljanje javnim financijama i pridonose učinkovitom korištenju javnih resursa.

Kako bi odgovorile na očekivanja društva, izazove i promjene u okruženju od velike je važnosti da VRI osiguraju učinkovitu komunikaciju s različitim sudionicima. Ukoliko VRI jasno komuniciraju svoju ulogu i rezultate rada, mogu osigurati razumijevanje i potporu javnosti, građana i drugih relevantnih sudionika.

VIZIJA, MISIJA I VRIJEDNOSTI

VIZIJA

Provođenjem revizija sukladno INTOSAI-jevom Okviru profesionalnih objava, fokusirajući se na aktualne teme, te pravovremenim i kvalitetnim izvješćivanjem, Ured za reviziju želi stvoriti nove vrijednosti u društvu i poticati zakonitost, učinkovitost i uspješnost rada javnog sektora u FBiH.

MISIJA

Misija Ureda je biti nezavisni vrhovni revizorski autoritet Federacije Bosne i Hercegovine i pokretač promjena u životima građanki i građana, tako što svojim radom unapređuje sustav finansijskog upravljanja i kontrole, te pridonosi većoj odgovornosti i transparentnosti u javnom sektoru.

VRIJEDNOSTI

- Nezavisnost
- Objektivnost
- Kompetentnost
- Transparentnost
- Integritet
- Profesionalnost i povjerljivost
- Održivost
- Inovativnost
- Povjerenje

UVOD

Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Ured) je vrhovna revizijska institucija u Federaciji BiH. Utemeljen je Zakonom o reviziji institucija u FBiH¹, a sa radom je počeo 2000. godine. Sjedište je u Sarajevu, a područni uredi nalaze se u Mostaru, Tuzli i Bihaću.

Ured je nadležan da obavlja finansijsku reviziju, reviziju učinka i druge specifične revizije, i ta nadležnost obuhvaća preko 2.500 subjekata u Federaciji BiH. Nezavisan je u provođenju svojih dužnosti i nadležnosti i ne podliježe upravljanju ili kontroli bilo koje druge osobe ili institucije.

O nalazima i preporukama Ured informira odgovorne institucije i javnost kroz pravovremeno i javno objavljivanje revizorskih izvješća, te kroz druge aktivnosti informiranja.

Proaktivna i otvorena komunikacija s različitim sudionicima strateško je opredjeljenje Ureda. Stoga je ovaj dokument od velike važnosti za osiguranje veće otvorenosti i transparentnosti rada.

Komunikacijska strategija je temelj za komunikacijsko djelovanje Ureda u razdoblju 2023. – 2025. godine.

U Planu komunikacija, koji je dio Strategije, detaljnije će se definirati komunikacijske aktivnosti i dinamika realizacije, indikatori učinka i ciljne vrijednosti za vremenski obuhvat strategije.



¹ „Službene novine FBiH“, broj 48/99

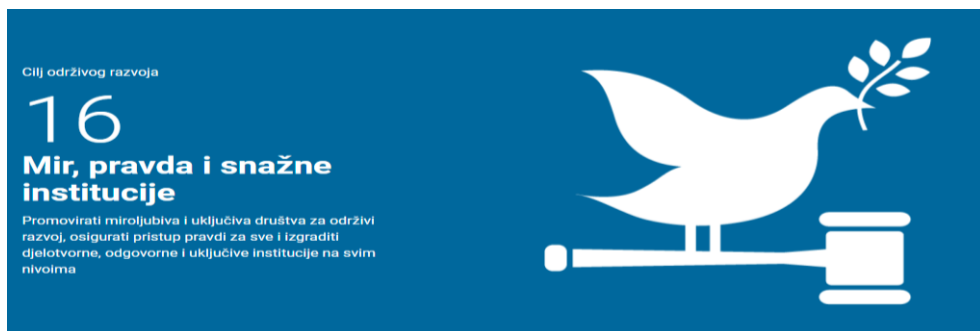
„Službene novine FBiH“, broj 22/06 (u daljnjem tekstu: Zakon o reviziji)

CILJEVI KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE



Ured je opredijeljen da uspostavi transparentan, proaktivan i otvoren pristup u komunikaciji s različitim sudionicima. To je sukladno i UN-ovom podcilju održivog razvoja 16.6, prema kojem je potrebno razviti *djelotvorne, odgovorne i transparentne institucije na svim razinama*.

Izvor: <https://bosniaherzegovina.un.org/bhs/sdgs/16>



Realizacijom ove strategije nastoji se:



1. JAČATI NEZAVISNOST I KREDIBILITET UREDA



2. MAKSIMIZIRATI EFEKTE RADA UREDA

Provedba Komunikacijske strategije istovremeno će pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva Ureda postavljenih u **Strategiji razvoja 2021. – 2025.** i mjera definiranih u **Strategiji upravljanja javnim financijama 2021. – 2025. za FBiH.**²

Ciljevi i podciljevi Strategije razvoja 2021. – 2025.

1. Afirmirati ulogu Ureda kao nezavisne vrhovne revizijske institucije u Federaciji BiH

- Nezavisnost zagarantirana Ustavom FBiH
- Očuvanje nezavisnosti dosljednom primjenom Zakona o reviziji

2. Obavljanjem kvalitetnih revizija jačati javnu odgovornost i dobro upravljanje javnim sredstvima u FBiH

- Osiguranje provedbe danih preporuka
- Povećanje obujma finansijskih revizija i broja revizija učinka
- Fokus na aktualne probleme i oblasti u Federaciji BiH

3. Jačanje kapaciteta u funkciji ostvarivanja uloge Ureda za reviziju

- Unapređenje unutarnjeg ustrojstva institucije radi osiguranja djelotvornosti i učinkovitosti u radu
- Osiguranje odgovarajućih ljudskih i materijalnih resursa neophodnih za obavljanje poslova iz nadležnosti institucije
- Unapređenje profesionalnih kompetencija revizorskog i nerevizorskog osoblja institucije

4. Jačanje kredibiliteta i utjecaja Ureda za reviziju u okruženju

- Jačanje suradnje sa, i aktivno sudjelovanje u aktivnostima INTOSAI-ja, EUROSAI-ja, EURORAI-ja
- Unapređenje i razvijanje novih modaliteta suradnje s Parlamentom FBiH i drugim zakonodavnim i izvršnim tijelima u FBiH
- Uspostava i unapređenje bilateralne suradnje s drugim revizijskim institucijama i profesionalnim tijelima u oblasti revizije
- Jačanje suradnje s medijima, javnosti i ostalim institucijama

² Strategija upravljanja javnim financijama 2021. – 2025. za FBiH, stup VI – Eksterna revizija

Mjere Strategije upravljanja javnim financijama 2021. – 2025. za FBiH, Stup VI. – Eksterna revizija

MJERA: VI.1. Nezavisnost, mandat i ustrojstvo Ureda za reviziju institucija u FBiH osigurati ustavnim i zakonskim okvirima, i poštovati u praksi.

MJERA: VI.2. Jačati institucionalne kapacitete Ureda za reviziju institucija u FBiH kako bi se osiguralo provođenje revizije, sukladno INTOSAI-jevom Okviru profesionalnih objava, i veća pokrivenost subjekata iz nadležnosti.

MJERA: VI.3. Primjena INTOSAI Okvira profesionalnih objava, s ciljem osiguranja visokokvalitetnih revizija koje pridonose poboljšanju upravljanja javnim financijama

IZRADA KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

U izradi Komunikacijske strategije korištene su INTOSAI-jeve smjernice za komunikaciju i promidžbu vrijednosti i koristi vrhovnih revizijskih institucija, kao i smjernice za angažman vrhovnih revizijskih institucija s relevantnim sudionicima.

INTOSAI Okvir profesionalnih objava od vrhovnih revizijskih institucija zahtijeva da **efektivno komuniciraju sa sudionicima kako bi povećale efekte svog rada i demonstrirale stalnu važnost za građane.**



INTOSAI-P 12 – Vrijednosti i koristi vrhovnih revizijskih institucija – pokretanje promjena u životima građana

„VRI demonstriraju kontinuiranu relevantnost odgovaranjem na izazove građana, očekivanja različitih sudionika, i nove rizike i promjene u okruženju u kojem se provode revizije. Nadalje, kako bi služile kao vjerodostojan glas pozitivnih promjena, bitno je da VRI imaju dobro razumijevanje dešavanja u širem javnom sektoru te da vode smislen dijalog sa sudionicima o načinu na koji rad VRI može pridonijeti razvoju javnog sektora.“

NAČELO 6: Efektivna komunikacija sa sudionicima

- ✓ *VRI trebaju komunicirati na način koji povećava znanje i razumijevanje sudionika uloge i odgovornosti VRI kao nezavisnog revizora javnog sektora.*
- ✓ *Komunikacija koju vrše VRI treba pridonijeti svijesti sudionika o potrebi za transparentnošću i odgovornošću u javnom sektoru.*
- ✓ *VRI trebaju komunicirati sa sudionicima s ciljem osiguranja razumijevanja rada i rezultata revizije.*
- ✓ *VRI trebaju uspostaviti odgovarajuću interakciju s medijima kako bi se osigurala komunikacija s građanima.*
- ✓ *VRI trebaju surađivati sa sudionicima uzimajući u obzir različitost njihovih uloga, i sagledavati njihove stavove, bez ugrožavanja svoje nezavisnosti.*
- ✓ *VRI trebaju vršiti periodičnu procjenu vjeruju li sudionici u efektivnost komunikacije vrhovnih revizijskih institucija.*

INTOSAI-P 20 – Načela transparentnosti i odgovornosti

„Veliki izazov s kojim se suočavaju sve VRI jeste promoviranje boljeg razumijevanja njihovih različitih uloga i zadataka u društvu kod javnosti i administracije. Sukladno svojim zakonskim nadležnostima i primjenljivom zakonskom okviru, informacije o VRI bi stoga trebale biti uvijek dostupne i relevantne. Njihovi radni procesi, aktivnosti i proizvodi trebaju biti transparentni. One bi, također, trebale otvoreno komunicirati s medijima i drugim zainteresiranim stranama i biti vidljive u javnosti.“

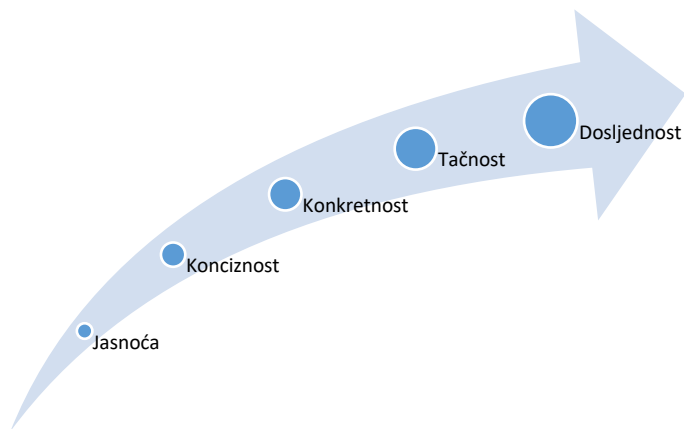
NAČELO 8: VRI pravovremeno i sveobuhvatno objavljuju informacije o svojim aktivnostima i revizijskim rezultatima putem medija, internetske stranice i na druge načine.

- ✓ VRI otvoreno komunicira s medijima ili drugim zainteresiranim stranama o svojim poslovima i revizijskim rezultatima.
- ✓ VRI potiče interes javnosti i akademske zajednice za svoje najvažnije zaključke.
- ✓ Kratak pregled izvješća o reviziji i odluka suda dostupan je na jednom od zvaničnih jezika INTOSAI-ja, pored zvaničnog jezika zemlje.
- ✓ VRI pokreće i provodi revizije i pravovremeno objavljuje relevantna izvješća. Transparentnost i odgovornost je veća ako revizijski posao i povezane informacije nisu zastarjele.
- ✓ Izvješća VRI dostupna su i razumljiva široj javnosti na različite načine (npr. sažeci, grafikoni, videoprezentacije, saopćenja za medije).



KOMUNIKACIJSKA NAČELA

Ured je opredijeljen da komunicira sukladno sljedećim načelima komunikacije:



Navedena načela u praksi podrazumijevaju da će Ured:

- ✓ Komunicirati djelotvorno, a informacije će biti kompletne, odnosno potpune,
- ✓ Saopćavati sve informacije koje su potrebne sugovorniku,
- ✓ Poruke će biti pravovremene, jasne, fokusirane na suštinu, točne i gramatički ispravne,
- ✓ Tijekom komunikacije izražavati poštovanje, razumijevanja i uvažavanje primaoca poruke.

*Svaki vid komunikacije obavljat će se poštujući temeljne **etičke vrijednosti** definirane u Etičkom kodeksu Ureda.*



ANALIZA OKRUŽENJA

Razumijevanje okruženja u kojem Ured djeluje, prepoznavanje različitih sudionika i njihovih očekivanja od velikog su značaja za izbor aktivnosti i alata interne i eksterne komunikacije.



Interno okruženje predstavlja okruženje unutar samog Ureda. Ono uključuje rukovodstvo Ureda, revizorsko i administrativno osoblje.

Interna komunikacija ima za cilj osigurati osoblju Ureda informacije o strateškim i ustrojbenim ciljevima Ureda, procesima rada, te promovirati dijalog i stvoriti motivirajuće okruženje za rad. Ona zaposlenima omogućava da razumiju što se od njih očekuje, te im pomaže da rade na postizanju ciljeva i zadataka.

Eksterno institucionalizirano okruženje obuhvaća sudionike s kojima Ured uspostavlja odnose prema zakonom propisanim pravilima i načelima dobre prakse. Sudionici iz ove skupine su:

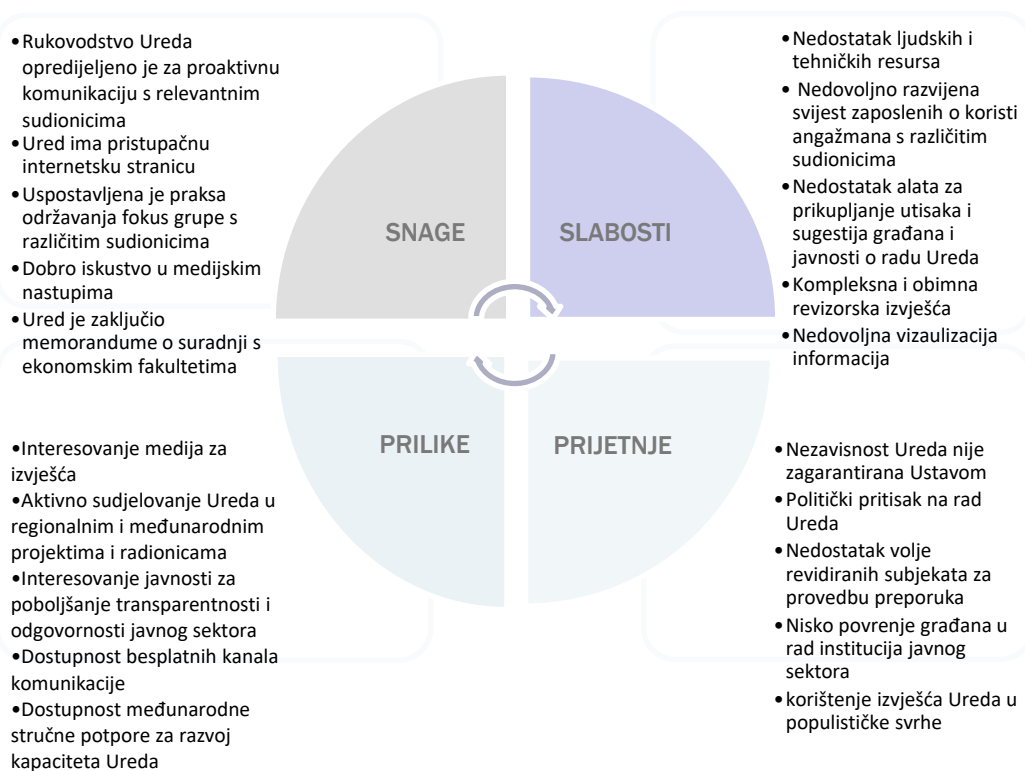
- Parlament FBiH i Parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju,
- kantonalne skupštine i općinska vijeća,
- organi izvršne vlasti na svim razinama u FBiH,
- drugi subjekti revizije,
- pravosudna tijela, odnosno tužilaštva i
- Koordinacijski odbor VRI u BiH.

Eksterna komunikacija primarno je usmjerena na Parlament FBiH, Parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju i subjekte revizije s obzirom na to da oni neposredno koriste rezultate revizije, te je njihov angažman od presudnog značaja za realizaciju preporuka Ureda.

Eksterno neinstitucionalizirano okruženje uključuje međunarodne institucije (Svjetska banka, SIGMA i dr.), profesionalne organizacije, građane i organizacije civilnog društva, medije, akademsku zajednicu i dr. Eksterna komunikacija s ovim sudionicima može, također, poboljšati rezultate Ureda budući da oni mogu utjecati na izvršnu i zakonodavnu vlast da poduzmu aktivnosti na realizaciji preporuka Ureda.

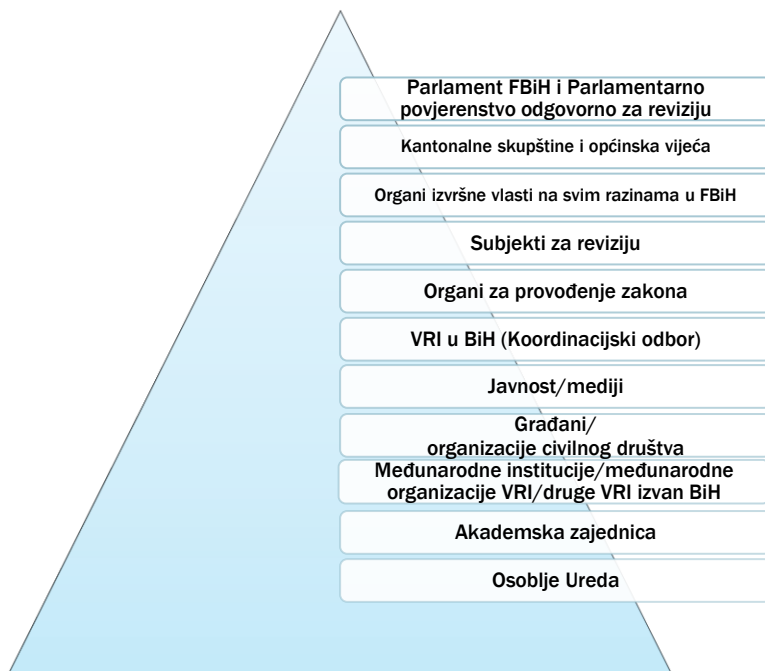
SITUACIJSKA ANALIZA

Za identifikaciju snaga, slabosti, prilika i prijetnji u oblasti komunikacijskog djelovanja Ureda korištena je SWOT analiza.



CILJNE SKUPINE KOMUNIKACIJSKE STRATEGIJE

Na temelju rezultata analiza izvršeno je mapiranje i prioritiziranje sudionika kako slijedi:



Ured je svjestan da komunikacija s različitim sudionicima nosi rizike koji se moraju aktivno kontrolirati.

Odnosi sa zakonodavnom i izvršnom vlašću i revidiranim subjektima moraju biti dobro izbalansirani kako bi se minimizirao rizik od narušavanja nezavisnosti Ureda. Od ključne je važnosti da Ured uspostavi odgovarajuću ravnotežu u ostvarivanju efektivne komunikacije i održavanja svoje nezavisnosti.

Rizik vezan za medije i organizacije civilnog društva postoji jer Ured ne može kontrolirati njihovo djelovanje ili mogu biti povezani s nekim političkim stajalištem ili orijentacijom.

Komunikacija s medijima nosi rizike medijskog senzacionalizma i političke manipulacije, kao i negativne izloženosti Ureda.

Kada su u pitanju građani i civilno društvo, postoji reputacijski rizik jer curenje informacija ili njihova zlouporaba mogu dovesti do narušavanja ugleda Ureda i objektivnosti izvješćivanja.

Reputacijski rizik identificiran je i u domenu korištenja socijalnih mreža od strane osoblja Ureda. Neprimjereni sadržaji, poput javnog manifestiranja svojih političkih ili religijskih uvjerenja, mogu dovesti do kršenja Zakona o reviziji i narušiti kredibilitet Ureda. Kako bi se ovo spriječilo, od velike je važnosti preventivno djelovanje kroz efektivnu internu komunikaciju.

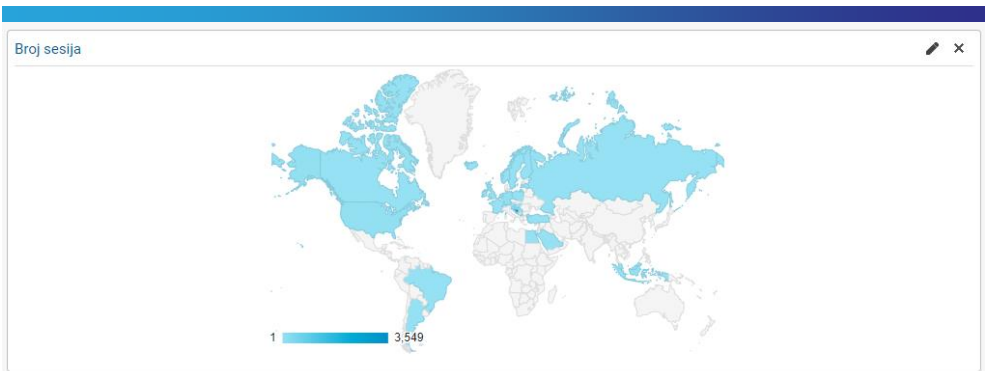
Ukoliko se u javnosti pojave netočne ili nepotpune informacije za formiranje percepcije javnosti tako da to dovodi do ugrožavanja ugleda ili kredibiliteta Ureda, Ured će odmah reagirati s ciljem ukazivanja pogreške i osiguranja točnih i potpunih informacija.

ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU

Eksterna komunikacija je centralizirana odgovornost, a ključnu ulogu ima generalni revizor koji rukovodi Uredom i predstavlja ga. On može ovlastiti i druge osobe, poput zamjenika generalnog revizora, rukovoditelja ustrojbenih jedinica, te osoblja zaduženog za odnose s javnošću, da obavljaju poslove eksterne komunikacije.

Posebna odgovornost za eksternu komunikaciju je i na pojedinačnim zaposlenicima koji komuniciraju s revidiranim subjektima u tijeku provođenja revizija. Zaposlenici su veleposlanici Ureda koji svojim pristupom i djelovanjem pridonose stvaranju i očuvanju kredibiliteta Ureda.

U svakodnevnom radu postoji decentralizirana odgovornost za internu komunikaciju. Rukovoditelji ustrojbenih jedinica odgovorni su za internu komunikaciju s osobljem. Svaki pojedini zaposlenik ima odgovornost biti aktivan u internom komunikacijskom procesu, koristiti informacije i sudjelovati u konstruktivnom internom dijalogu.



REALIZACIJA I PRAĆENJE STRATEGIJE

Operativni i administrativni zadaci na realizaciji ove strategije planiraju se na godišnjoj razini. Viši stručni suradnik za međunarodnu suradnju i komunikacije u koordinaciji s rukovoditeljima ustrojbenih jedinica Ureda priprema prijedlog godišnjeg plana koji odobrava generalni revizor.

Za praćenje provedbe Strategije i izvješćivanje generalni revizor imenuje radnu skupinu. Radna skupina će generalnom revizoru dostavljati sve potrebne informacije o statusu provedbe strategije i eventualnim korektivnim mjerama, ukoliko budu potrebne. Po završetku kalendarske godine radna skupina će sačinjavati godišnja izvješća o provedbe Strategije.

Ostvarenje ciljeva Strategije pratit će se kroz ključne indikatore učinka koji su definirani u Planu komunikacija.

Nastavit će se praksa prikupljanja i analiziranja informacija o medijskoj pokrivenosti i posjetama internetske stranice Ureda.

Broj: 01-04-2981/23
Sarajevo, 26. 10. 2023.

GENERALNI REVIZOR
Dževad Nekić s. r.



PLAN KOMUNIKACIJA

CILJ 1. JAČATI NEZAVISNOST I KREDIBILITET UREDA					
Podcilj	Komunikacijska aktivnost	Kanal	Vremenski okvir	Indikator učinka	Ciljna vrijednost
1.1. Unaprijediti razumijevanje o važnosti uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	1.1.1. Putem medijskih kanala isticati važnost uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	Mediji/ Internetska stranica	2023. – 2025.	Broj objavljenih promidžbenih materijala/ Broj okončanih aktivnosti	Objavljena dva promidžbena materijala ili okončane dvije aktivnosti na godišnjoj razini
	1.1.2. Intenzivirati komunikaciju s Parlamentom FBiH u cilju uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH	Sjednice KOO/ Parlament FBiH/	2023. – 2025.	Broj prijedloga/inicijativa	Upućena dva prijedloga/inicijative na godišnjoj razini



	1.1.3. Pravovremeno informirati parlament/organe za provođenje zakona o slučajevima narušavanja funkcionalne, ustrojbene i financijske nezavisnosti Ureda	Parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju, kao i organi za provođenje zakona	2023. – 2025.	Vrijeme informiranja o slučajevima narušavanja nezavisnosti	Informiranje u roku od pet dana od slučaja narušavanja nezavisnosti Ureda
1.2. Povećati razumijevanje vrijednosti i koristi Ureda	1.2.1. Videoprezentacija nadležnosti i aktivnosti Ureda	Internetska stranica	III kvartal 2023.	Izrađena i javno dostupna videoprezentacija	Videoprezentacija dostupna na internetskoj stranici
	1.2.2. Izrada specijaliziranih tematskih publikacija o radu Ureda	Internetska stranica/ Printana knjižica	2023. – 2025.	Broj objavljenih publikacija	Objavljena jedna specijalizirana publikacija na godišnjoj razini



	1.2.3. Publicirati planove rada i izvješća o radu	Internetska stranica, printana knjižica	2023. – 2025.	Objava plana rada i izvješća o radu	Objavljen plan rada i izvješće o radu svake godine
1.3. Širiti informacije o rezultatima revizija	1.3.1. Slati snažne i konzistentne poruke o rezultatima revizija	Saopćenja za javnost/ medijski istupi	2023. – 2025.	Broj saopćenja i medijskih istupa	Izdano minimalno deset saopćenja za javnost i dva medijska istupa na godišnjoj razini
	1.3.2. Objavljivati infografike uz revizorska izvješća	Internetska stranica	2023. – 2025.	Broj i objava infografika	Objavljene infografike uz sva izvješća o praćenju i po potrebi druga izvješća
	1.3.3. Tiskati posebne publikacije za određena revizorska izvješća	Tiskane knjižice	2023. – 2025.	Objava knjižica o glavnim nalazima	Tiskane knjižice za izvješće o glavnim nalazima i izvješća revizije učinka, te za ostala izvješća po potrebi



CILJ 2: MAKSIMIZIRATI EFEKTE RADA UREDA					
Aktivnost	Podaktivnost	Kanal	Vremenski okvir	Indikator učinka	Ciljna vrijednost
2.1. Promovirati spremnost Ureda na angažmane s različitim sudionicima u radu	2.1.1. Konstruktivno sudjelovanje na javnim raspravama revizorskih izvješća i sastancima povodom odobravanja proračuna Ureda koje organizira Parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju	Osobno	2023. – 2025.	Sudjelovanje na sastancima	Predstavnici Ureda sudjelovali na svim sastancima po pozivu Parlamentarnih povjerenstava
	2.1.2. Organizacija/sudjelovanje na sastancima, okruglim stolovima, seminarima i panel diskusijama s medijima, profesionalnim udrugama, organizacijama civilnog društva	Osobno/ online	2023. – 2025.	Sudjelovanje na sastancima	Minimalno 2-3 puta na godišnjoj razini



	2.1.3. Intenziviranje komunikacije s akademskom zajednicom	Pismena i usmena komunikacija	2023. – 2025.	Potpisani dokumenti o suradnji, Studentska praksa, Angažman akademskog osoblja u revizijama	Potpisani memorandumi o suradnji; Omogućena studentska praksa; Angažirano akademsko osoblje u revizijama (po potrebi)
2.2. Brendirati Ured kao otvoren i transparentan servis građana	2.2.1. Aktivirati profile Ureda na socijalnim mrežama	Digitalni mediji	I kvartal 2024.	Broj aktiviranih profila Ureda	Aktivan LinkedIn i Twitter profil Ureda
	2.2.2. Pravovremeno odgovarati na novinarske upite i zahtjeve za pristup informacijama	Usmeni i pismeni odgovori	2023. – 2025.	Vrijeme davanja odgovora	Svi odgovori dani najkasnije u roku od 15 dana



	2.2.3. Uspostaviti alate za komuniciranje povratnih informacija o radu Ureda	Internetska stranica/ Online anketa	2023. – 2025.	Mehanizmi za prikupljanje povratnih informacija	Internetska stranica omogućava ostavljanje utisaka Subjektima revizije poslana online ankete
2.3. Jačati internu komunikaciju	2.3.1. Održavati godišnje sastanke s osobljem Ureda	Osobno	2023. – 2025.	Godišnji sastanak	Održan godišnji sastanak
	2.3.2. Planirati edukacije na temu komunikacijskih vještina	Osobno	2024. – 2025.	Planiranje edukacija iz oblasti komunikacija	Edukaciju iz oblasti komunikacija uvrstiti u plan edukacija Ureda
	2.3.3. Inovirati alate interne komunikacije	Osobno	2024.	Alati za internu komunikaciju	Testirati nove alate interne komunikacije



Rukovodstvo Ureda

Dževad Nekić – generalni revizor

Dragan Kolobarić – zamjenik generalnog revizora

Priprema

Sektor za razvoj, metodologiju i upravljanje kvalitetom

Mia Buljubašić, rukovoditeljica Sektora

Lektura

Šejla Hukara