



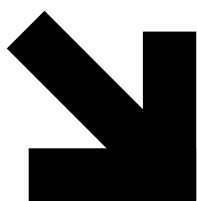
**URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA
U FEDERACIJI BIH**



STRATEGIJA KOMUNIKACIJE 2026. – 2030.



Prosinac 2025.



SADRŽAJ

1. UVOD	1
2. SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE KOMUNIKACIJE.....	2
3. KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI	5
4. CILJNE GRUPE I KLJUČNE PORUKE	6
5. KANALI KOMUNIKACIJE	8
6. ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU.....	9
7. UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMUNIKACIJI	10
8. MONITORING I EVALUACIJA.....	12



1. UVOD

Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine (u daljnjem tekstu: Ured) je vrhovna revizijska institucija u FBiH, uspostavljena Zakonom o reviziji institucija u FBiH.¹ Nadležan je za provođenje finansijske, revizije učinka i drugih specijalnih revizija i da o svom radu pravovremeno informira Parlament FBiH i javnost. U nadležnosti Ureda je preko 2.000 subjekata u FBiH.

Ured je u provođenju svojih dužnosti i nadležnosti nepolitičan, nezavisan i ne podliježe upravljanju ili kontroli bilo koje druge osobe ili institucije. Nezavisnost Ureda nije zagarantirana Ustavom FBiH, što je predviđeno INTOSAI Okvirom profesionalnih objava.²

Revizija institucija koju provodi Ured uređena je Zakonom o reviziji i INTOSAI-jevim Okvirom profesionalnih objava.

Glavni cilj Ureda je provođenjem revizija osigurati nezavisna mišljenja o primjeni zakona i drugih propisa, izvršenju proračuna, finansijskim izvješćima, korištenju resursa i upravljanju državnom imovinom u institucijama u javnom sektoru FBiH.



Revizija javnog sektora koju obavljaju vrhovne revizijske institucije (u daljnjem tekstu: VRI) predstavlja važan faktor u pokretanju promjena u životima građana. S obzirom na to da je temeljno očekivanje od Ureda da kao VRI donese promjene u životima građana, svojim radom nastoji jačati odgovornost, integritet i transparentnost državnih organa i time potvrđivati svoju stalnu važnost za Parlament, građane i ostale aktere. Nezavisnim revidiranjem poslovanja javnog sektora i izvješćivanjem o nalazima revizije, VRI unapređuju upravljanje javnim finansiranjima i doprinose efikasnom korištenju javnih resursa.

¹ „Sl. novine FBiH“, br. 48/99

² „Sl. novine FBiH“, br. 22/06 (u daljnjem tekstu: Zakon o reviziji)

² Odluka o usvajanju i objavi INTOSAI Okvira profesionalnih objava („Sl. novine FBiH“, broj 17/25). INTOSAI Okvir profesionalnih objava (engl. IFPP) čini tri nivoa objava: INTOSAI principi (INTOSAI-P), međunarodni standardi vrhovnih revizijskih institucija (ISSAI) i INTOSAI smjernice (GUID).



povjerenje

Strategija komunikacije 2026–2030. (u daljnjem tekstu: Strategija) predstavlja jasan okvir za unapređenje transparentnosti, odgovornosti i razumijevanja uloge Ureda u javnosti. Definirajući svrhu, ciljeve, komunikacijske principe, ciljne grupe i kanale komunikacije, Strategija osigurava da se aktivnosti Ureda dosljedno i pravovremeno prenose svim relevantnim akterima, uz istovremeno poticanje dvosmjerne razmjene informacija. Time se stvara održiv okvir za izgradnju povjerenja, praćenje vidljivosti i doprinos boljem razumijevanju značaja revizije javnog sektora, čime Ured dodatno osnažuje svoju ulogu čuvara javnih sredstava i partnera u unapređenju dobrog upravljanja.



transparentnost



utjecaj

2. SVRHA I CILJEVI STRATEGIJE KOMUNIKACIJE

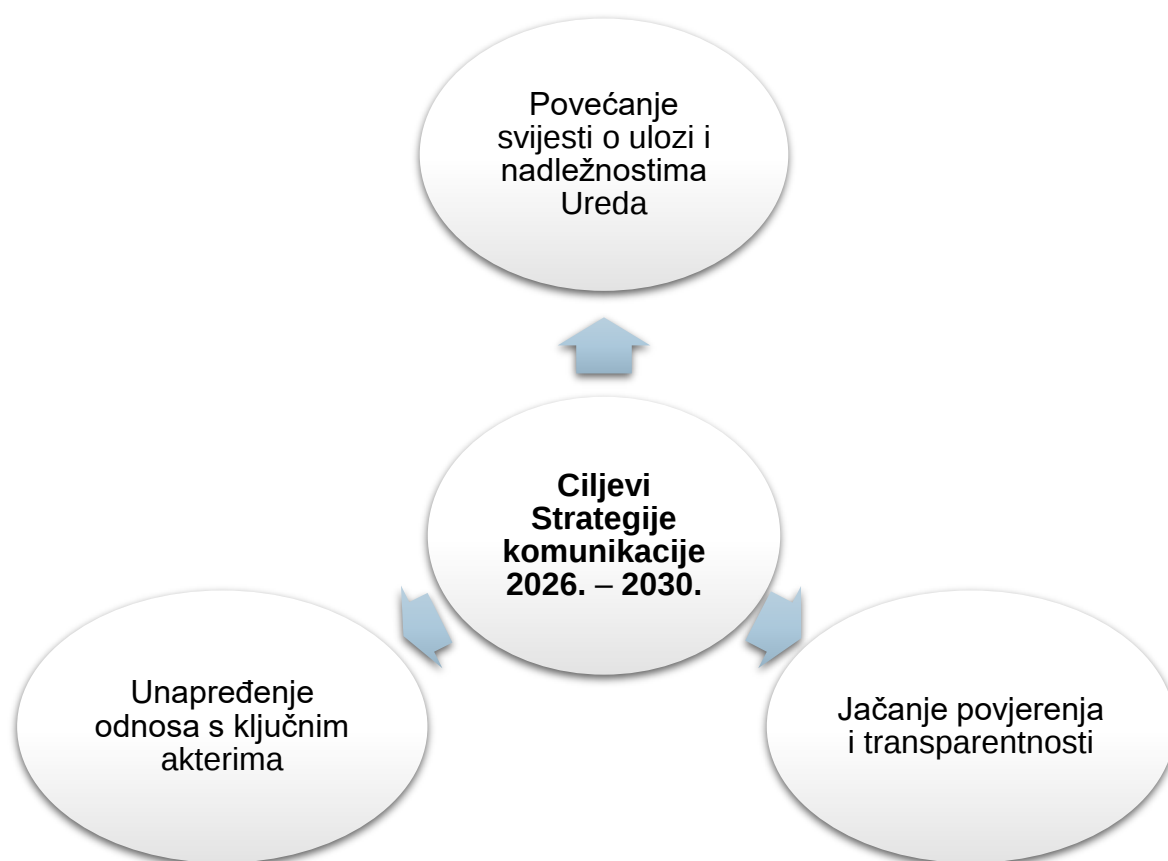
Komunikacija je strateška funkcija VRI i predstavlja neophodan alat za ostvarivanje njenog mandata. Revizije same po sebi nisu dovoljne. Revizijski nalazi i preporuke moraju biti razumljivi, dostupni, i relevantnim akterima jasno prezentirani. Kvalitetna komunikacija omogućava VRI da utječe na unapređenje javne uprave, povećanje odgovornosti institucija i bolju upotrebu javnih sredstava.

Svrha Strategije jeste usmjeriti i unaprijediti komunikacijske aktivnosti Ureda, s ciljem jačanja njegovog identiteta, povećanja transparentnosti i povjerenja u rad Ureda, te osiguranja dosljednog, pravovremenog i efikasnog prijenosa ključnih informacija svim relevantnim akterima, uz njihovo aktivno uključivanje u konstruktivan dijalog. Strategija sadrži jasne komunikacijske smjernice koje omogućavaju bolju koordinaciju svih komunikacijskih aktivnosti, i koje će osigurati da se poruke Ureda plasiraju sukladno njegovoj misiji, viziji i vrijednostima.



Strategija ima za cilj osigurati da Ured bude proaktivan u informiranju javnosti i drugih aktera o svojim nalazima i preporukama, odnosno da unaprijedi vidljivost svojih aktivnosti, ojača povjerenje u svoj rad, te osigura da rezultati revizija budu razumljivi, dostupni i upotrebljivi. S obzirom na ulogu Ureda u osiguranju odgovornog upravljanja javnim sredstvima i promicanju dobrog upravljanja u javnom sektoru, pravilno usmjerena komunikacija važna je za osiguranje razumijevanja i podrške svih aktera, uključujući građane, medije, vlasti i druge institucije.

U nastavku su vizualno prikazani ključni ciljevi Strategije. Ovaj pregled služi kao orijentir za razumijevanje prioritetnih područja djelovanja koja Strategija nastoji unaprijediti.





Povećanje svijesti o ulozi i nadležnostima Ureda

Jedan od ključnih ciljeva ove Strategije je povećati svijest o važnosti revizije i odgovornog upravljanja javnim sredstvima. To uključuje aktivno predstavljanje rada u javnosti, s naglaskom na nadležnost Ureda, čime se osigurava da građani, vlasti, mediji i druge relevantne institucije prepoznaju njegovu ulogu u zaštiti javnih interesa i dobrog upravljanja, kao i da bolje razumiju proces revizije i njene koristi za društvo. To uključuje i unapređenje razumijevanja važnosti uvrštavanja Ureda u Ustav FBiH.

Jačanje povjerenja i transparentnosti

Strategija ima za cilj jačati povjerenje u rad Ureda dosljednom, pravovremenom i transparentnom komunikacijom. Jasnom i otvorenom prezentacijom nalaza revizija i drugih izvješća, Ured omogućava svim akterima da razumiju njegovu misiju, ciljeve i način rada, čime se doprinosi stvaranju pozitivnog imidža.

Unapređenje odnosa s ključnim akterima

Dvosmjernom komunikacijom i aktivnim uključivanjem u dijalog ključnih aktera, uključujući Parlament, lokalne vlasti, civilno društvo, medije, akademsku zajednicu i međunarodne organizacije, Ured nastoji osigurati da njegove preporuke budu shvaćene, prihvaćene i primijenjene u praksi.

Ostvarivanjem ovih ciljeva Strategija postavlja temelje za efikasno i odgovorno informiranje i dijalog sa svim relevantnim akterima, čime se doprinosi većoj transparentnosti, odgovornosti i povjerenju u rad Ureda.

Implementacija Strategije istovremeno će pridonijeti ostvarenju strateških ciljeva Ureda definiranih Strategijom razvoja 2026. – 2030. godine.



3. KOMUNIKACIJSKI PRINCIPI

Komunikacijski principi predstavljaju temelj na kojem počivaju sve aktivnosti informiranja i javnog nastupa Ureda. Oni definiraju temeljna pravila, vrijednosti i standarde koji osiguravaju da se komunikacija provodi dosljedno, profesionalno i transparentno, shodno mandatu, nezavisnosti i javnoj odgovornosti Ureda.

Ured je opredijeljen da komunicira sukladno sljedećim komunikacijskim principima:

PRAVOVREMENOST

PROFESIONALNOST

JASNOĆA I RAZUMLJIVOST

DOSTUPNOST I DVOSMJERNOST

- ✚ Ured komunicira pravovremeno, shodno zakonskom okviru i internim procedurama, osiguravajući da informacije budu dostupne javnosti i akterima čim postanu relevantne, kako bi se spriječile dezinformacije, smanjio prostor za pogrešna tumačenja i omogućilo pravodobno razumijevanje i reagiranje.
- ✚ Komunikacija se odvija sukladno visokim standardima stručnosti, objektivnosti, integriteta, uz poštovanje institucionalne nezavisnosti i etičkih normi.
- ✚ Poruke se kreiraju na jednostavan, precizan i razumljiv način, prilagođen različitim ciljnim grupama, kako bi ključne informacije bile lako razumljive i pristupačne široj javnosti.
- ✚ Ured osigurava pristupačne i raznolike komunikacijske kanale, potičući aktivan dijalog i omogućava građanima, institucijama i drugim akterima da postavljaju pitanja, daju povratne informacije i budu uključeni u komunikacijski proces.

Jasno postavljeni principi služe kao orijentir za zaposlene, omogućavajući ujednačeno djelovanje i dosljedno prenošenje poruka, bez obzira na kanal ili ciljnu grupu.

Uspostavljanjem ovih principa Ured potvrđuje svoju opredijeljenost otvorenosti, dijalogu, integritetu i profesionalizmu, te stvara stabilan okvir za kvalitetnu, odgovornu i strateški usmjerenu komunikaciju.



Primjena komunikacijskih principa osigurat će da Ured komunicira pravovremeno, profesionalno, jasno i otvoreno, čime će jačati povjerenje javnosti, unaprijediti razumijevanje svojih nalaza i preporuka, i pridonijeti transparentnom i odgovornom upravljanju javnim sredstvima.

4. CILJNE GRUPE I KLJUČNE PORUKE

Uspješna komunikacija Ureda zasniva se na jasnom definiranju ciljnih grupa i razumijevanju njihovih potreba, očekivanja i načina na koji koriste informacije iz rezultata revizija. Identifikacija ciljnih grupa omogućava precizno oblikovanje poruka i odabir najprimjerenijih komunikacijskih kanala, sukladno utjecaju koji pojedina grupa ima na upravljanje javnim sredstvima, kako bi se osiguralo da poruke budu prenesene na najefikasniji način. Različiti akteri u sustavu javnih financija imaju različite uloge, potrebe i nivo utjecaja, zbog čega je važno da komunikacija Ureda bude precizno usmjerena, dosljedna i prilagođena svakoj ciljnoj grupi. Ciljne grupe razvrstane su u dvije kategorije – donositelji odluka i zainteresirane strane – shodno njihovoj ulozi, utjecaju i načinu na koji koriste rezultate revizija.

Ciljnu grupu **Donositelji odluka** čine institucije koje imaju izravnu odgovornost za upravljanje javnim sredstvima, za nadzor nad radom izvršne vlasti, te za implementaciju preporuka Ureda. Komunikacija s ovim grupama je prioritetna i strateški fokusirana.

Ciljna grupa **Zainteresirane strane** ima važnu ulogu u širenju informacija, oblikovanju javnog mišljenja i unapređenju razumijevanja uloge i značaja Ureda. Komunikacija s njima doprinosi transparentnosti, otvorenosti i vidljivosti rada Ureda.

Donositelji odluka

parlament, parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju, skupštine, gradska i općinska vijeća, subjekti revizije

Zainteresirane strane

građani/organizacije civilnog društva, mediji/javnost, institucije i organi nadležni za provođenje zakona, akademska zajednica, međunarodne organizacije, osoblje Ureda



Ključne poruke predstavljaju temelj za izgradnju povjerenja, razumijevanje nalaza i preporuka, te za jačanje odgovornosti u upravljanju javnim sredstvima. One pomažu da Ured jasno izrazi svoju misiju i doprinos društvu, te da osigura da informacije budu relevantne, razumljive i korisne za sve zainteresirane strane. U nastavku su definirane ključne poruke za ciljne grupe, shodno njihovim ulogama i očekivanjima.

❖ KLJUČNE PORUKE ZA DONOSIOCE ODLUKA

- ✚ **Parlament i Parlamentarno povjerenstvo odgovorno za reviziju:** Nalazi i preporuke su ključni alat za jačanje odgovornosti i unapređenje rada institucija.
- ✚ **Subjekti revizije:** Revizija je profesionalan proces usmjeren na unapređenje rada institucija i pravilno upravljanje javnim sredstvima.



❖ KLJUČNE PORUKE ZA ZINTERESIRANE STRANE

- ✚ **Građani/organizacije civilnog društva:** Revizija štiti javni interes time što doprinosi transparentnom, odgovornom i efikasnom korištenju javnih sredstava, a Ured djeluje otvoreno, nepristrano i u korist građana.
- ✚ **Mediji/javnost:** Ured djeluje nezavisno i profesionalno, a izvješća predstavljaju pouzdan izvor informacija o korištenju javnih sredstava.
- ✚ **Institucije i organi nadležni za provođenje zakona:** Ured pruža nepristrane, stručno utemeljene nalaze i preporuke koje doprinose sprečavanju, otkrivanju i sankcioniranju nepravilnosti u upravljanju javnim sredstvima.³

³ Tužilaštva, Agencija za javne nabave BiH, Federalna uprava za inspekcijske poslove, Porezna uprava FBiH i dr.



- ✚ **Akadska zajednica:** Revizorski nalazi i podaci predstavljaju vrijedan izvor za analize, istraživanja i razvoj znanja, a Ured je pouzdan partner u primjeni međunarodnih standarda i razmjeni stručnih iskustava.
- ✚ **Međunarodne organizacije:** Ured je nezavisan i pouzdan partner za unapređenje suradnje i zajedničko djelovanje, s ciljem dugoročnih pozitivnih promjena kroz promicanje dobre prakse, razmjenju znanja i razvoj održivih rješenja zasnovanih na stečenom iskustvu i profesionalnim standardima.
- ✚ **Osoblje Ureda:** Svaki zaposlenik doprinosi ugledu i profesionalnosti Ureda, kroz komunikaciju koja se zasniva na načelima profesionalne etike.

5. KANALI KOMUNIKACIJE

Komunikacijski kanali obuhvaćaju širok spektar tradicionalnih i digitalnih formata, a klasificirani su na **interne i eksterne**, sukladno funkciji koju imaju u procesu informiranja, konzultacija i dvosmjerne razmjene informacija.

Interni kanali podržavaju efikasno funkcioniranje Ureda, osiguravaju dostupnost informacija unutar institucije i potiču kulturu otvorenog dijaloga. Njima se osigurava da svi zaposlenici budu pravovremeno informirani, razumiju svoje obveze, aktivno sudjeluju u internom dijalogu i doprinose ukupnoj kulturi kvalitete.

Eksterni kanali, s druge strane, omogućavaju transparentnu, dostupnu i stručnu komunikaciju s parlamentom, medijima, subjektima revizije, građanima i međunarodnim partnerima. Ovaj dio Strategije sistematizira glavne komunikacijske kanale koje Ured koristi ili može koristiti u svrhu unapređenja vidljivosti, dostupnosti i kvalitete komunikacije, koji su vizualno prikazani u nastavku.





Eksterni kanali	Interni kanali
• internet-stranica Ureda • društvene mreže • saopćenja za javnost/medije • javne rasprave o revizorskim izvješćima • izvješća o radu Ureda i druge publikacije • intervju i gostovanja u medijima • edukacije za subjekte revizije • online ankete • pozivi za sudjelovanje u planiranim aktivnostima • pismena i usmena komunikacija	• Teams • e-mail komunikacija • redovni kolegiji • redovni sastanci sektora • sastanci rukovoditelja sektora • godišnji sastanci zaposlenih • interne edukacije

6. ODGOVORNOST ZA KOMUNIKACIJU

Eksterna komunikacija predstavlja stratešku i centraliziranu odgovornost Ureda, kojom upravlja generalni revizor kao ključni predstavnik institucije. Generalni revizor definira pristup, ton i prioritete komunikacijskih aktivnosti, te osigurava da poruke Ureda budu usuglašene sa zakonskim mandatom, strateškim ciljevima, profesionalnim vrijednostima institucije i prilagođene potrebama svake ciljne grupe. Generalni revizor aktivno ističe ulogu i vrijednost revizija u jačanju odgovornosti, transparentnosti i efikasnosti upravljanja javnim sredstvima, kroz sve ključne interne i eksterne komunikacijske aktivnosti. Sukladno potrebama i kontekstu, generalni revizor može ovlastiti druge predstavnike da komuniciraju u ime Ureda, čime se osigurava pravovremeno, stručno i koordinirano obraćanje javnosti i ključnim zainteresiranim stranama.

Važnu ulogu u eksternoj komunikaciji imaju i zaposlenici koji svakodnevno komuniciraju s revidiranim subjektima tijekom provođenja revizija. Njihova profesionalnost, dosljednost i stručnost izravno utječe na percepciju Ureda kao nepristrane, kompetentne i konstruktivne institucije. Svaki zaposlenik predstavlja Ured i svojim postupcima doprinosi izgradnji i očuvanju povjerenja u svoj rad. Posebno se naglašava odgovornost revizorskih timova, koji u izravnoj komunikaciji sa subjektima revizije objašnjavaju načine rada, utvrđene nalaze i razloge za određene zaključke, te daju preporuke koje moraju biti jasne, razumljive, provodive i relevantne. Kvaliteta komunikacije nalaza i preporuka ključna je za efikasno razumijevanje, prihvaćanje i implementaciju preporuka revidiranih subjekata.



Interna komunikacija predstavlja temelj efikasnog funkcioniranja institucije i odvija se decentralizirano, kroz svakodnevnu interakciju u svim organizacionim jedinicama. Rukovoditelji organizacionih jedinica imaju odgovornost da osiguraju pravovremeno, transparentno i dvosmjerno informiranje zaposlenih, da potiču kulturu otvorenog dijaloga i omogućavaju razmjenu relevantnih informacija. Istovremeno, svaki zaposlenik ima obvezu biti aktivan sudionik internog komunikacijskog procesa – koristiti dostupne informacije, postavljati pitanja, davati prijedloge i konstruktivno sudjelovati u internim diskusijama.

Efikasna komunikacija, i interna i eksterna, predstavlja zajedničku odgovornost svih zaposlenih, skupa sa rukovodstvom Ureda, i važan je element očuvanja kredibiliteta Ureda, unapređenja kvalitete revizija i jačanja povjerenja javnosti u rad institucije.

Sve komunikacijske aktivnosti, uključujući medijske istupe, javna saopćenja, interni prijenos informacija i digitalnu komunikaciju, moraju biti u potpunosti usuglašene s etičkim vrijednostima definiranim u Etičkom kodeksu Ureda. Zaposlenici su odgovorni za zaštitu povjerljivih informacija, kao i svih drugih do kojih dođu tijekom obavljanja revizije, izbjegavanje sukoba interesa i osiguranje da komunicirane informacije ne dovode u pitanje nezavisnost i nepristrasnost Ureda.

7. UPRAVLJANJE RIZICIMA U KOMUNIKACIJI

Komunikacija obuhvaća širok spektar kanala (eksternih i internih), zbog čije složenosti komunikacijski procesi nose brojne rizike koji mogu utjecati na nezavisnost, objektivnost, upravljanje informacijama i reputaciju. Pravovremeno prepoznavanje rizika omogućava da se proaktivno razviju mjere za njihovo ublažavanje, kako bi se osiguralo djelovanje Ureda sukladno viziji, misiji i vrijednostima.





Ključni rizici koji će se pratiti tijekom važenja Strategije prikazani su u nastavku:

Rizici za nezavisnost i objektivnost

- Narušavanje nezavisnosti Ureda
- Politički pritisak na rad Ureda
- Percepcija pristrasnosti

Rizici u upravljanju informacijama

- Neovlašteno otkrivanje informacija tijekom obavljanja revizija
- Objava informacija koje su povjerljive shodno zakonima i internim aktima

Reputacijski rizici

- Pogrešno tumačenje revizijskih nalaza i preporuka
- Negativna percepcija javnosti o radu Ureda
- Nedovoljno jasna ili kompleksna komunikacija
- Korištenje izvješća Ureda u populističke svrhe
- Nisko povjerenje građana u rad institucija sektora

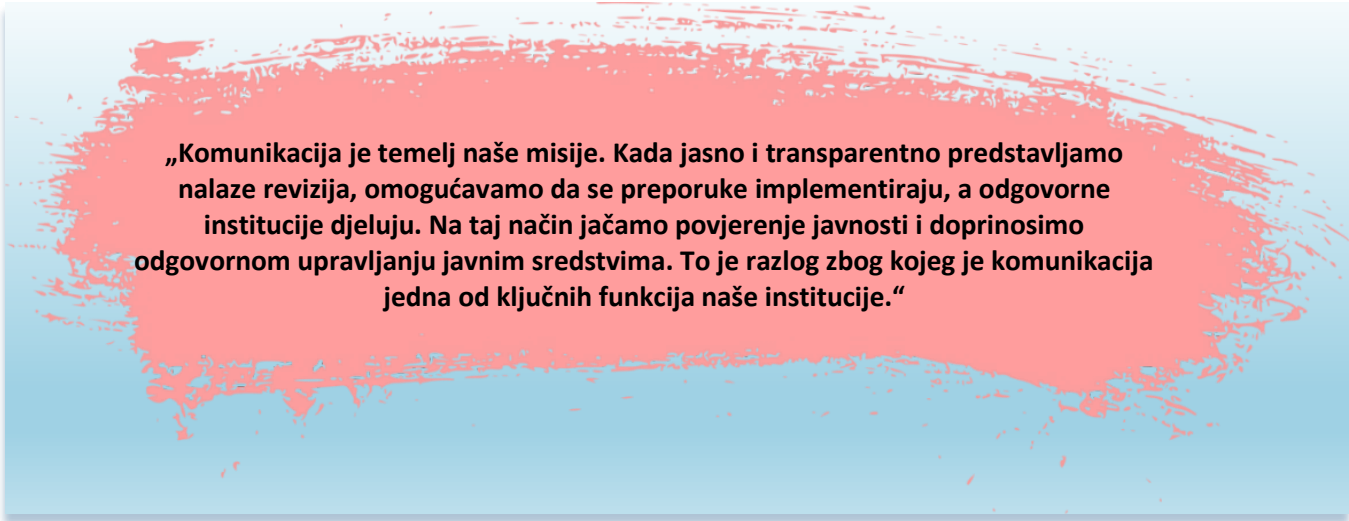
Sveobuhvatna identifikacija rizika za nezavisnost i objektivnost, upravljanje informacijama, te reputacijskih rizika, predstavlja temelj za odgovorno i održivo upravljanje komunikacijskim procesima. Svaka od navedenih grupa zahtijeva pravovremeno prepoznavanje i kontinuirano praćenje, kako bi se osiguralo da komunikacijske poruke ostanu vjerodostojne i usuglašene s vizijom, misijom i vrijednostima Ureda. Provođenjem planiranih aktivnosti definiranih u Akcijskom planu za provođenje Strategije komunikacije 2026–2030. umanjuje se izloženost identificiranim rizicima, te se osigurava ostvarenje ključnih ciljeva definiranih Strategijom.



8. MONITORING I EVALUACIJA

Efektivna implementacija Strategije zahtijeva donošenje akcijskog plana, kojim će se definirati ciljevi i podciljevi, komunikacijske aktivnosti, kanali, vremenski okvir i indikatori učinka. Monitoring akcijskog plana provodit će se kontinuirano, najmanje jednom godišnje tijekom cijelog strateškog razdoblja. Za potrebe praćenja realizacije bit će imenovana i radna grupa zadužena za njegovu provedbu.

Na temelju praćenja realizacije definiranih ciljeva i podciljeva, radna grupa će moći pravovremeno predložiti izmjene i dopune akcijskog plana, odnosno prilagođavanje komunikacijskih aktivnosti shodno potrebama i nastalim okolnostima, s ciljem osiguravanja ostvarenja strateških ciljeva.



„Komunikacija je temelj naše misije. Kada jasno i transparentno predstavljamo nalaze revizija, omogućavamo da se preporuke implementiraju, a odgovorne institucije djeluju. Na taj način jačamo povjerenje javnosti i doprinosimo odgovornom upravljanju javnim sredstvima. To je razlog zbog kojeg je komunikacija jedna od ključnih funkcija naše institucije.“



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA U FEDERACIJI BIH

Sarajevo, prosinac 2025.

Broj: 01-02-3-3926/25

Rukovodstvo Ureda

Mirza Kudić – generalni revizor

Nina Džidić – zamjenica generalnog revizora

71 000 Sarajevo
Ul. Ložionička br. 3
Bosna i Hercegovina

Tel.

+387 (0) 33 723 550

Fax

+387 (0) 33 716 400

E-mail

vrifbih@vrifbih.ba

Web

www.vrifbih.ba

Izvor slika:

<https://www.freepik.com/>