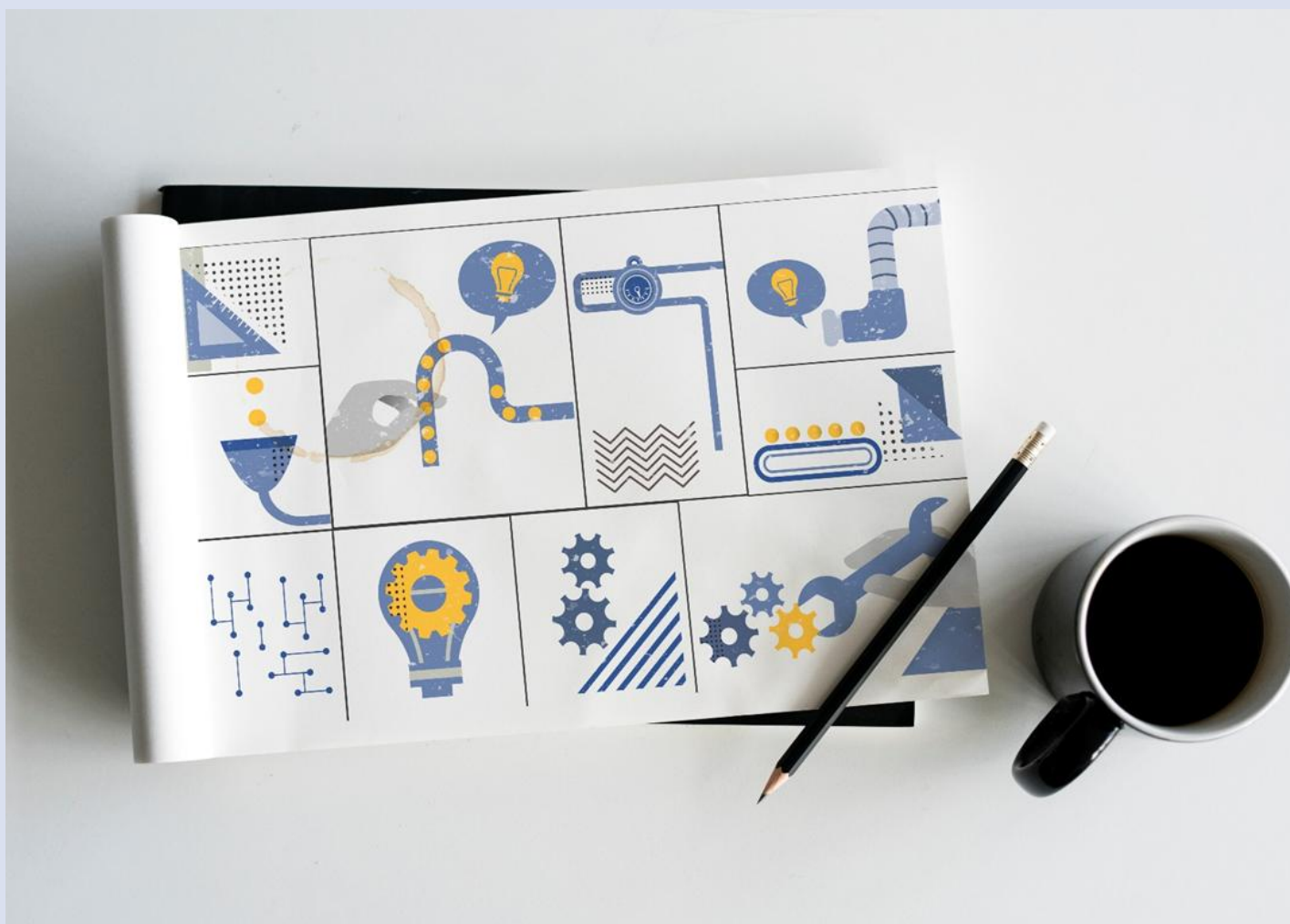
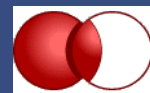
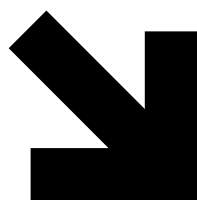
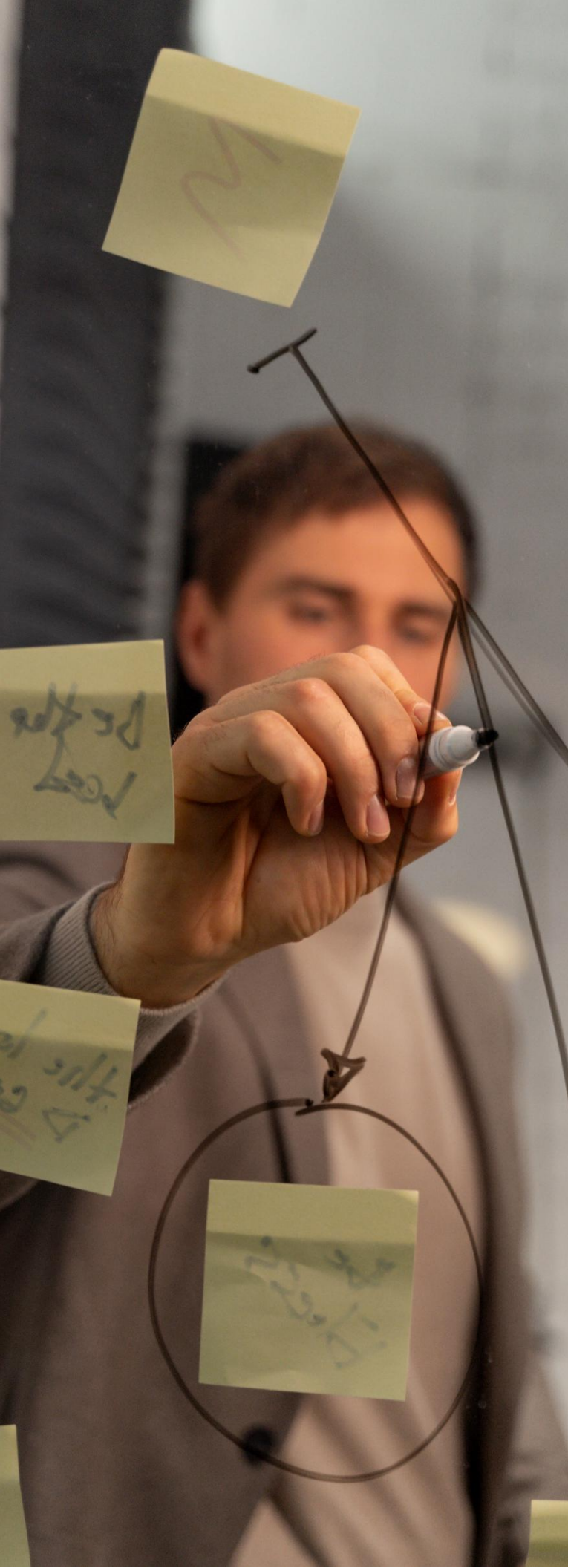




STRATEGIJA RAZVOJA 2026. – 2030.



Prosinac 2025.



SADRŽAJ

RIJEČ GENERALNOG REVIZORA	3
1. UVOD	4
MISIJA	
VIZIJA	
TEMELJNE VRIJEDNOSTI.....	6
2. O UREDU ZA REVIZIJU.....	7
3. PROCJENA TRENUTAČNOG STANJA.....	8
4. SWOT ANALIZA.....	10
5. STRATEGIJA 2026. – 2030.....	11
5.1 JAČANJE KVALITETE REVIZIJA	12
5.2 JAČANJE UTJECAJA REVIZIJA	13
5.3 JAČANJE KAPACITETA.....	14
6. MONITORING I IZVJEŠĆIVANJE	15



RIJEČ GENERALNOG REVIZORA

Sa zadovoljstvom predstavljam Strategiju razvoja Ureda za reviziju za razdoblje 2026. – 2030. godine. Ovaj dokument je naš zajednički odgovor na sve složenije izazove javnog sektora i jasno definira smjer u kojem ćemo se razvijati kako bismo dodatno **ojačali povjerenje javnosti, kvalitetu našeg rada i utjecaj naših revizija.**

U narednom razdoblju nastavljamo graditi instituciju **koja postavlja standarde profesionalnosti, nezavisnosti i integriteta.**

Kroz **inovacije u radu, unapređenje revizorskih metodologija, jačanje kapaciteta i implementaciju digitalnih alata** želimo osigurati da revizorska izvješća budu kvalitetna, relevantna i korisna za donositelje odluka i građane. Želimo da njima pokrenemo pozitivne i trajne promjene u životima građana i građanki, jer tada naš rad ima najveću vrijednost.

Zato ćemo **strateški unaprijediti način na koji komuniciramo** nalaze i preporuke, **razvijati partnerski pristup** sa svim zainteresiranim akterima i **promovirati kulturu profesionalizma i odgovornosti.**



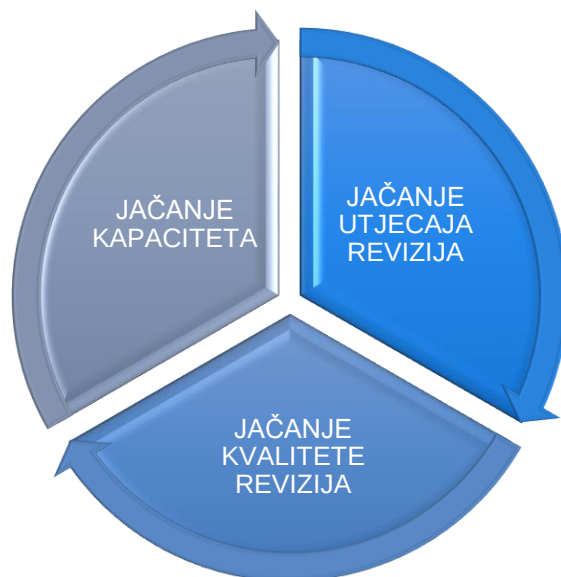
Generalni revizor
Mirza Kudić



1. UVOD

U Strategiji razvoja Ureda za reviziju za razdoblje 2026. – 2030. definirani su strateški ciljevi, aktivnosti i način na koji će Ured za reviziju institucija u FBiH odgovoriti na izazove i očekivanja u narednim godinama.

Ova strategija je rezultat analize postojećeg stanja, razina ostvarenja postavljenih ciljeva iz prethodnog strateškog razdoblja, kao i identifikacije novih očekivanja koje postavlja međunarodna zajednica. Strategijom su postavljene jasne smjernice za jačanje kvalitete, utjecaja revizija i kapaciteta.



Zašto je naš rad važan?

Kao vrhovna revizijska institucija, imamo ključnu ulogu u jačanju javne odgovornosti, transparentnosti i dobrog upravljanja, pouzdanom izvješćivanju o korištenju javnih resursa, te u osiguravanju da oni budu korišteni efikasno, ekonomično i učinkovito.

Okruženje u kojem djelujemo postaje sve kompleksnije: javne politike se brzo mijenjaju, fiskalni pritisci rastu, a očekivanja građana i institucija za veću transparentnost i kvalitetu usluga kontinuirano rastu. Istovremeno, međunarodni revizijski standardi postavljaju sve više zahtjeve za kvalitetu, profesionalizam i metodološku dosljednost. Ovi izazovi zahtijevaju od nas da strateški planiramo, unapređujemo svoje kapacitete i osiguramo da naš rad ima stvaran i mjerljiv utjecaj.



Za ostvarenje strateških ciljeva, Ured za reviziju očekuje podršku Parlamenta FBiH, Vlade FBiH, revidiranih subjekata, nevladinih organizacija, građana, medija i drugih aktera.

Cilj je da u razdoblju 2026. – 2030. izgradimo još snažniju, moderniju i otporniju instituciju koja djeluje u interesu građana i doprinosi efikasnijem, odgovornijem i transparentnijem upravljanju javnim resursima.



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, efikasnost i uspješnost rada javnog sektora u FBiH.**

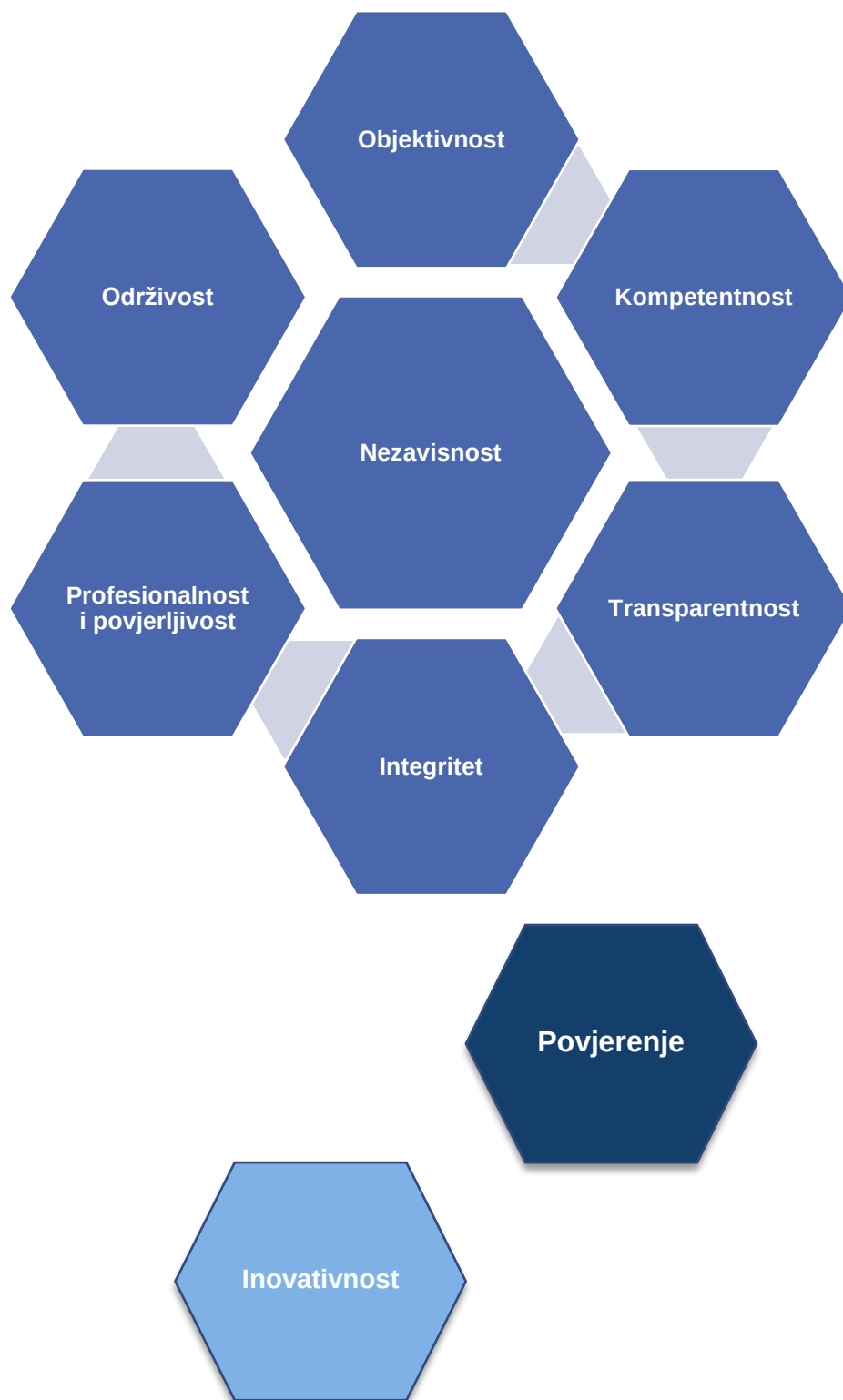
MISIJA

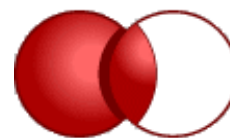
Misija Ureda je biti **nezavisni** vrhovni revizijski autoritet Federacije Bosne i Hercegovine i pokretač promjena u životima građanki i građana, tako što svojim radom **unapređuje sustav financijskog upravljanja i kontrole, te doprinosi većoj odgovornosti i transparentnosti u javnom sektoru.**





TEMELJNE VRIJEDNOSTI





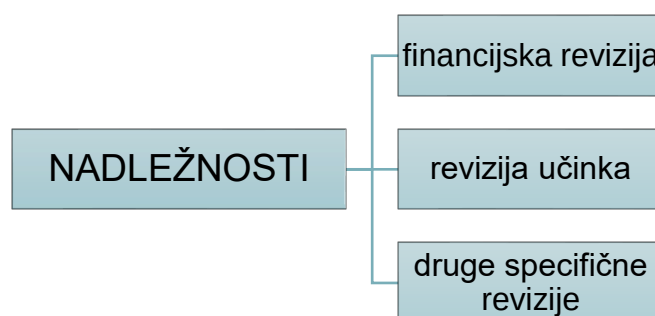
2. O UREDU ZA REVIZIJU

Ured za reviziju institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine je vrhovna institucija za reviziju utemeljena 2000. godine. Generalni revizor rukovodi Uredom za reviziju, a zamjenik mu pomaže u obavljanju dužnosti.

Ciljevi, dužnosti, organizacija, rukovođenje i nadležnosti Ureda definirane su Zakonom o reviziji institucija u Federaciji Bosne i Hercegovine.

U svom radu obavezan je primjenjivati principe i standarde Međunarodne organizacije vrhovnih revizijskih institucija „INTOSAI“.

Glavni cilj Ureda za reviziju je da kroz provođenje revizija osigura nezavisna mišljenja o izvršenju proračuna i finansijskim izvješćima, korištenju resursa i upravljanja državnom imovinom, te da doprinese pouzdanom obavješćavanju o korištenju proračunskih sredstava, transparentnom i kvalitetnom upravljanju javnim prihodima, troškovima i imovinom u Federaciji BiH. Ova uloga ispunjava se obavljanjem revizija te pravovremenim i transparentnim izvješćivanjem prema nadležnim institucijama i informiranjem javnosti.



INTOSAI Okvir profesionalnih objava,¹ posebno u Limskoj² i Meksičkoj deklaraciji,³ ističe važnost nezavisnih vrhovnih revizijskih institucija. VRI mogu izvršavati svoje zadatke na objektivan i efektivan način samo ako su nezavisne od subjekta revizije i zaštićene od vanjskog utjecaja, što je prepoznala i Generalna skupština UN-a.⁴

¹ Odluka o usvajanju i objavi INTOSAI Okvir profesionalnih objava („Sl. novine FBiH“, broj 17/25)

² ISSAI 1 – Limska deklaracija o smjernicama za pravila revizije

³ ISSAI 10 – Meksička deklaracija o nezavisnosti vrhovnih revizijskih institucija

⁴ UN rezolucija A-66/209



3. PROCJENA TRENUTAČNOG STANJA

U razdoblju implementacije Strategije razvoja 2021. – 2025, Ured za reviziju ostvario je vidljiv napredak u više strateških oblasti, što potvrđuju konkretne realizirane aktivnosti u okviru svih definiranih ciljeva.

1. Jačanje i očuvanje nezavisnosti i utjecaja Ureda za reviziju

- Ključna aktivnost formalnog uvrštavanja Ureda za reviziju u Ustav Federacije BiH još uvijek nije realizirana.
- Ojačana je nezavisnost Ureda poduzimanjem aktivnosti prema organima i izvršnoj vlasti kako bi se Zakon o reviziji institucija u FBiH dosljedno primjenjivao.
- Unapređenje suradnje s Parlamentarnim povjerenstvom rezultiralo je potpunim usvajanjem proračunskih zahtjeva, što je važan pokazatelj financijske nezavisnosti.
- Ostvaren je pozitivan pomak u podizanju javne svijesti o značaju institucionalne nezavisnosti putem medijskih aktivnosti.

2. Jačanje utjecaja kontinuiranim razvojem revizije, usklađene s INTOSAI-jevim Okvirom profesionalnih objava

- Unaprijeđen je sustav praćenja provedbe datih preporuka, posebno u okviru financijske revizije. Značajni kapaciteti su preusmjereni na ovaj segment, čime je postupljeno po preporukama koje su Uredu date u okviru Profesionalne ocjene rada vrhovnih revizijskih institucija u BiH koju je provela SIGMA.
- Ostvaren je pozitivan pomak u vezi relevantnosti i utjecaja revizija, fokusiranjem na aktualne probleme u Federaciji BiH i oblasti od značaja za ključne zainteresirane strane.
- Ojačana je kvaliteta revizija unapređenjem postojećih i izradom novih smjernica i internih procedura. ISSAI standardi i smjernice su prevedeni i objavljeni na internet-stranici Ureda, a revizorsko osoblje je upoznato s izmjenama standarda. Novoobjavljeni ISSAI 140 – Upravljanje kvalitetom za vrhovne revizorske institucije, nije preveden i tek slijede aktivnosti na usklađivanju sustava upravljanja kvalitete s novim zahtjevima.
- U tijeku je izrada aplikativnog softverskog rješenja za upravljanje revizijskim procesima kroz IPA program EU.



3. Jačanje kapaciteta institucije

- Unaprijeđene su profesionalne kompetencije osoblja kroz interne i eksterne edukacije, a u tijeku je donošenje godišnjeg plana edukacija. Redovito je podizana svijest o značaju etičkog kodeksa.
- Osiguran je dodatni kancelarijski prostor u Sarajevu putem zakupa. Također, započete su aktivnosti na osiguranju novog poslovnog prostora u Sarajevu, čije aktivnosti će se realizirati u narednom razdoblju i što će omogućiti dugoročno rješavanje prostornih potreba.
- Kontinuirano su se poduzimale aktivnosti na povećanju broja zaposlenih. Međutim, nisu realizirane aktivnosti na izradi strateškog plana za povećanje broja zaposlenih.

4. Jačanje suradnje s ciljem bolje pozicioniranosti Ureda za reviziju u okruženju

- Ostvaren je značajan napredak u međunarodnoj suradnji aktivnim učešćem u radu INTOSAI-ja, EUROSAI-ja i EURORAI-ja, te potpisivanjem sporazuma o zajedničkim revizijama s drugim VRI.
- Uspostavljena je i suradnja s akademskom zajednicom potpisanim sporazumima s univerzitetima.

Iako su ostvareni važni rezultati, analiza pokazuje da određene planirane aktivnosti još uvijek nisu realizirane, što otvara prostor za unapređenja u narednom razdoblju i temelj za izradu strateških ciljeva i aktivnosti.

Temeljni faktori koji su utjecali na realizaciju strateških ciljeva su ograničeni ljudski kapaciteti, koji su u najvećoj mjeri bili usmjereni na izvršenje revizija; odlazak iskusnog kadra i zapošljavanje pretežno mlađeg osoblja bez iskustva u reviziji javnog sektora, i drugo.

Pri definiranju novih strateških ciljeva Ureda uzete su u obzir nerealizirane aktivnosti iz prethodnog razdoblja, te izazovi i nova očekivanja od vrhovnih revizijskih institucija.

S obzirom na dosadašnji napredak i stečena iskustva, Ured za reviziju ima jak temelj za daljnji razvoj svojih kapaciteta i unapređenje utjecaja javne revizije u Federaciji BiH, sukladno međunarodnim standardima i očekivanjima domaće javnosti i europskih institucija.



4. SWOT ANALIZA

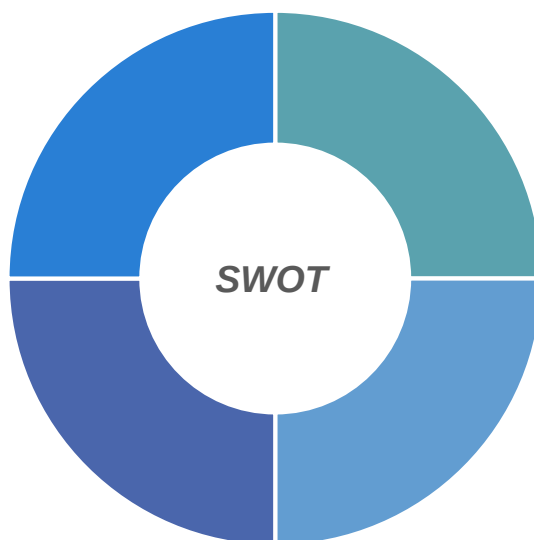
Identifikacijom snaga i slabosti (interni faktori) te prilika i prijetnji (eksterni faktori) omogućava se objektivna procjena trenutnog stanja i kapaciteta institucije. Nalazi SWOT analize predstavljaju ključni temelj za definiranje prioriternih pravaca djelovanja i strateško planiranje u narednom razdoblju.

SNAGE

- Zakonom definirana funkcionalna, financijska i operativna nezavisnost
- povjerenje javnosti
- povećana javna svijest
- poboljšana kvaliteta revizija
- razvoj novih metodologija
- revizije iz oblasti od javnog interesa
- unaprijeđen sustav praćenja preporuka ostvarena suradnja s ključnim akterima
- uloga u jačanju odgovornosti i transparentnosti
- kompetentnost i etičnost osoblja

PRILIKE

- Ustavna nezavisnost
- izmjena Zakona o reviziji
- zainteresiranost javnosti
- veće korištenje revizorskih izvješća
- povećan parlamentarni nadzor nad implementacijom preporuka
- domaća i međunarodna suradnja
- digitalizacija
- novi komunikacijski alati



SLABOSTI

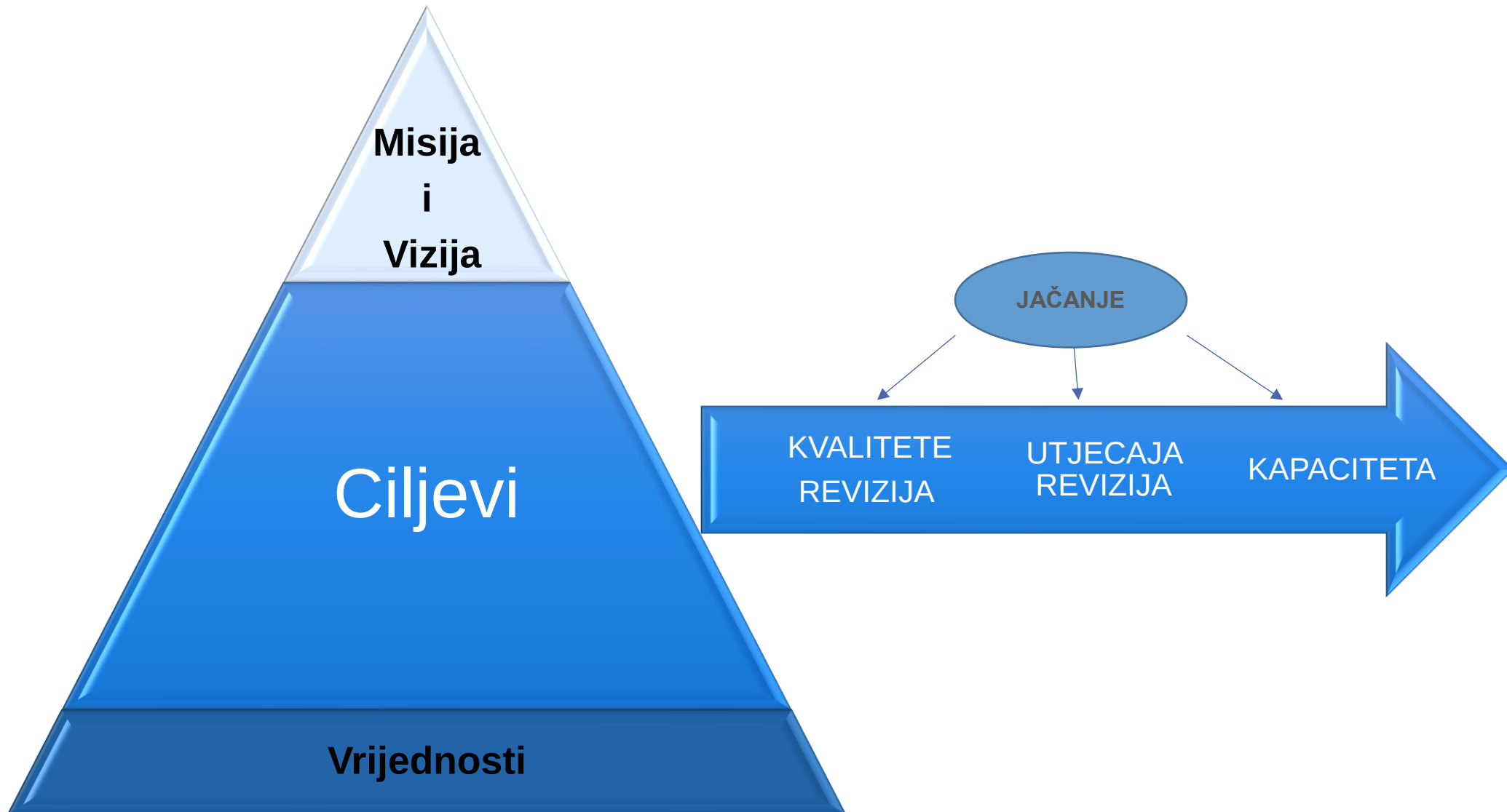
- ograničeni ljudski i prostorni kapaciteti
- širok mandat uz nedovoljne resurse
- nedovoljno digitalizirani procesi
- pojedini segmenti sustava kontrole kvalitete
- nedovoljna stručnost za inovacije

PRIJETNJE

- nedostatak ustavnog utemeljenja
- pokušaji utjecaja na financijsku i funkcionalnu nezavisnost i umanjivanje značaja revizija
- pogrešna percepcija mandata i očekivanja od Ureda
- neadekvatna reakcija zakonodavne i izvršne vlasti na date preporuke
- niska realizacija preporuka
- promjena okvira izvješćivanja za javni sektor
- odlazak osoblja i nedovoljno zapošljavanje



5. STRATEGIJA 2026. – 2030.





5.1 JAČANJE KVALITETE REVIZIJA

“Dosljedno isporučivati visokokvalitetne revizije koje stvaraju trajan utjecaj”

ZAŠTO JAČATI KVALITETU?

Kvaliteta našeg rada mora biti dosljedno na najvišoj razini kako bi osigurala povjerenje i kredibilitet institucije. Značajne izmjene međunarodnih standarda za upravljanje kvalitetom nameću nova očekivanja i obveze revizorskim institucijama. Brojni su rizici za kvalitetu koji se moraju adekvatno adresirati.

Financijska revizija je visokostručna oblast koja zahtijeva duboko razumijevanje, analitičko prosuđivanje i sposobnost sagledavanja i izazivanja složenih finansijskih informacija. Kontinuirane izmjene računovodstvenih i revizijskih standarda, regulatornog okvira, kao i primjenjivog okvira za finansijsko izvješćivanje, uz rastuća očekivanja ključnih aktera i zahtjeve u pogledu kvalitete, nameću potrebu da budemo adekvatno pripremljeni, agilni i sposobni efikasno odgovoriti na nove izazove.

U oblasti revizija učinka, naš cilj je unapređenje upravljanja kroz sustavno sagledavanje ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti javne potrošnje, gdje najveći doprinos treba da osjete građani. Naši nalazi moraju biti utemeljeni na pouzdanim i relevantnim dokazima, uz primjenu savremenih metoda evaluacije i analitičkih pristupa, kako bi osigurali kvalitetne, pravovremene i korisne preporuke za donosiocje odluka.

Razvoj nove metodologije za provođenje revizije usklađenosti omogućit će nam fokusiranje na specifične rizike, te pružanje novih informacija zakonodavnim organima i revidiranim subjektima.

POSEBNI CILJEVI:



- Jačanje sustava upravljanja kvalitetom sukladno ISSAI-ju 140
- Unapređenje metodologije i obavljanje revizija shodno INTOSAI Okviru profesionalnih objava
- Razvoj metodologije i provođenje revizije usklađenosti prema INTOSAI Okviru profesionalnih objava



5.2 JAČANJE UTJECAJA REVIZIJA

„Jačanje utjecaja revizija kroz suradnju s ključnim zainteresiranim stranama i obavljanje relevantnih revizija“

ZAŠTO JAČATI UTJECAJ?

Naš revizorski rad ima značajan potencijal da potakne unapređenja u javnom sektoru, ali za stvarne promjene neophodno je da naše poruke dopru do ključnih aktera i da ih oni pretoče u djela. Zato je važno da dodatno unaprijedimo način na koji oblikujemo i predstavljamo naša izvješća i preporuke, te da strateški i dosljedno naglašavamo ključne teme kako bismo ojačali utjecaj naših nalaza i potakli promjene u praksi.

S obzirom na kontinuiranu evoluciju komunikacijskih kanala i promjene u načinu na koji različite ciljne grupe pristupaju informacijama, nastojat ćemo jačati suradnju, te maksimalno iskoristiti sve dostupne mogućnosti za efikasno predstavljanje naših poruka.

POSEBNI CILJEVI:

- Provođenje revizija na temelju procjene rizika i strateške važnosti
- Unapređenje sustava praćenja implementacije preporuka i izvješćivanja o učinku revizija
- Unapređenje jasnoće izvješćivanja, komunikacije i suradnje s ključnim zainteresiranim stranama





5.3 JAČANJE KAPACITETA

„Razvoj institucionalnih kapaciteta u cilju unapređenja kvaliteta, efikasnosti i kredibiliteta revizorskog rada“

ZAŠTO JAČATI KAPACITETE?



POSEBNI CILJEVI:

- Očuvanje i jačanje nezavisnosti Ureda
- Jačanje ljudskih resursa – jačanje stručnih i liderskih kapaciteta
- Digitalna transformacija revizorskih procesa
- Razvoj modernog i funkcionalnog radnog okruženja

Jačanje kapaciteta jedan je od ključnih preuvjeta za ostvarenje naše misije i podizanje kvalitete revizorskog rada. Dinamično okruženje javnog sektora, sve kompleksniji zahtjevi međunarodnih standarda i očekivanja zainteresiranih strana zahtijevaju od nas da kontinuirano razvijamo stručna znanja, praktične vještine i organizacijske sposobnosti. Ulaganjem u ljude, metodologije, digitalne alate i procese, osiguravamo da Ured može efikasno odgovoriti na nove izazove, unaprijediti kvalitetu nalaza i preporuka, te povećati utjecaj revizija. Pored toga, sustavno jačanje kapaciteta predstavlja snažan mehanizam za očuvanje i jačanje nezavisnosti. Jačanje kapaciteta nije samo investicija u stručnost zaposlenih, već i temelj za dugoročno održiv, nezavisan, moderan i pouzdan rad institucije.



6. MONITORING I IZVJEŠĆIVANJE

Praćenje implementacije i izvješćivanje predstavljaju ključne elemente za osiguranje transparentnosti, odgovornosti i uspješne provedbe Strategije razvoja. Njihova temeljna svrha je kontinuirano praćenje napretka, pravovremeno prepoznavanje rizika i odstupanja, te poduzimanje korektivnih mjera.

Strateški ciljevi, posebni ciljevi i mjere bit će operacionalizirani kroz aktivnosti definirane godišnjim planovima i programima rada.

Za aktivnosti utvrđene ovom Strategijom izradit će se i poseban akcioni plan. Monitoring akcionog plana provodit će se kontinuirano, a najmanje jednom godišnje tijekom cijelog strateškog razdoblja, kako bi menadžment Ureda za reviziju imao povratne informacije o napretku. Za potrebe praćenja realizacije bit će imenovana i radna grupa zadužena za njegovu provedbu.

Na temelju rezultata praćenja i poduzetih mjera u tijeku godine, radna grupa će moći predložiti izmjene i dopune akcionog plana, s ciljem osiguravanja ostvarenja strateških ciljeva. Putem internog i eksternog izvješćivanja osigurat će se pravovremene i relevantne informacije o napretku u realizaciji postavljenih ciljeva.



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA U FEDERACIJI BIH

Sarajevo, prosinac 2025.

Broj: 01-02-3-3925/25

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/>