

13. MEĐUNARODNI SIMPOZIJ

**ODRŽIVI RAZVOJ I
DIGITALNA TRANSFORMACIJA**

INTERNA REVIZIJA KAO SAVJETODAVNA USLUGA U SVJETLU DIGITALNE TRANSFORMACIJE JAVNOG SEKTORA U BOSNI I HERCEGOVINI

**Mr.sc. Zvezdana Popović,
Vanja Žarković, dipl.komunik.**

Osnovni pojmovi

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultantska aktivnost kreirana s ciljem da se doda vrijednost i unaprijedi poslovanje organizacije. Pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući sistematičan, disciplinovan pristup ocjeni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizikom, kontrolama i procesima upravljanja.

Interna revizija se obavlja u skladu sa sljedećim principima:

- Nezavisnost i objektivnost;
- Stručnost i objektivnost;
- Integritet i pouzdanost.

Uspostavljanje i realizovanje interne revizije

Interna revizija u javnom sektoru se uspostavlja i realizuje preko Jedinice za internu reviziju, a u javnim preduzećima preko Odjela za internu reviziju/Odjeljenja za internu reviziju.

Kroz ulogu interne revizije se dodaje vrijednost i unapređuje vid kontrola. Poslovi interne revizije obavljaju se u subjektima koji se razlikuju po svrsi, veličini, složenosti i strukturi.

- Javna preduzeća u Federaciji Bosne i Hercegovine: Odjel za internu reviziju.
- Javna preduzeća u Republici Srpskoj: Odjeljenje za internu reviziju.

Interna revizija u javnom subjektu se uspostavlja na jedan od načina:

- Organizovanjem posebne organizacione jedinice za internu reviziju u okviru subjekta, koja neposredno odgovara rukovodiocu subjekta i
- Obavljanjem interne revizije od Centralne jedinice za internu reviziju uspostavljene u okviru/pri Ministarstvu finansija, za subjekte koji ne ispunjavaju uslove za organizovanje posebne organizacione jedinice u skladu sa Zakonom.

Centralna jedinica za harmonizaciju

Centralna jedinica za harmonizaciju uspostavljena je u okviru/pri Ministarstvu finansija. Predlaže propise iz oblasti finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije, te vrši nadzor nad primjenom usvojenih propisa. Uspostavljanje interne revizije u javnom sektoru doprinosi unapređenju poslovanja organizacije.

Sistem javne interne finansijske kontrole u javnom sektoru čini:

- Finansijsko upravljanje i kontrola (FUK);
- Interna revizija i
- Centralna jedinica za harmonizaciju finansijskog upravljanja i kontrole i interne revizije.

Preduslovi za kvalitetno obavljane revizije jesu:

- Nezavisnost, objektivnost i profesionalnost;
- Dobro poznavanje sistema i procesa koji se revidira;
- Korištenje znanja i revizijskih vještina;
- Dobra komunikacija s revidiranim subjektom;
- Dovoljno istraživanje i testiranje;
- Nalazi koje podržavaju dovoljni i pouzdani dokazi;
- Argumentovani i logični zaključci;
- Praktične preporuke;
- Jasno, sažeto i dobro prezentovan izvještaj i
- Efikasno praćenje provođenja preporuka.

Glavni ciljevi interne revizije su da:

- Identifikuje rizike koji utiču na organizaciju;
- Da evaluiira postojeći sistem interne kontrole;
- Da osigura da interna kontrola funkcioniše adekvatno i u skladu sa politikama i procedurama organizacije;
- Da daje preporuke upravi i da prati provođenje tih preporuka i
- Da procjenjuje efektivnosti i efikasnost radnih procesa.

Vrste revizija:

- Revizija sistema;
- Revizija usklađenosti;
- Revizija uspješnosti poslovanja (revizija učinka);
- Finansijska revizija;
- Revizija informacionih sistema.

Rizici

Rizik je mogućnost nastanka događaja koji može nepovoljno uticati na ostvarenje postavljenih ciljeva subjekta.

Interna revizija dodaje vrijednost organizaciji kada obezbjeđuje objektivno i relevantno uvjeravanje i doprinosi efektivnosti i efikasnosti upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa.

Ima ulogu u provođenju provjera i mjerenja kojom pomaže upravi da utvrdi način na koji može poboljšati upravljanje rizicima, kontrolu, upravljanje i poslovanje organizacije.

Revizijski rizik

- Inherentni rizik je rizik da postoji značajna nepravilnost ili krivi iskaz koji se pojavljuju na njihovim izvorima (pri evidentiranju poslovnog događaja);
- Kontrolni rizik je rizik da interna kontrola jedinice revidiranja neće spriječiti ili otkriti značajnu nepravilnost ili krivi iskaz i
- Detektirajući rizik je rizik da revizor neće otkriti značajnu nepravilnost ili krivi iskaz koji interna kontrola, jedinice revidiranja nije spriječila.

Faze obavljanja interne revizije

Proces pojedinačne revizije obuhvata:

- Planiranje i preliminarne aktivnosti interne revizije;
- Provođenje angažmana („terenski rad“);
- Izvještavanje i
- Praćenje provođenja preporuka.

Jedinica za internu reviziju organizuje se na najvišem hijerarhijskom nivou i organizaciono, funkcionalno direktno i isključivo je odgovorna rukovodiocu subjekta.

Interna revizija u javnom sektoru vrši se u skladu sa zakonom koji reguliše oblast interne revizije, Međunarodnim standardima za profesionalnu praksu interne revizije (IIA) i propisima kojima je uređena interna revizija u Bosni i Hercegovini.

Pravni i profesionalni okvir

Kompleksan pravni i profesionalni okvir koji se odnosi na internu reviziju u javnom sektoru:

- **Pravni okvir:**

- Zakon o internoj reviziji institucija Bosne i Hercegovine;
- Zakon o internoj reviziji u javnom sektoru u Federaciji Bosne i Hercegovine;
- Zakon o sistemu internih finansijskih kontrola u javnom sektoru Republike Srpske;
- Zakon o javnim preduzećima;
- Zakon o privrednim društvima.

- **Profesionalni okvir:**

- Međunarodni standardi za profesionalnu praksu interne revizije (IIA);
- Metodologija i Uputstvo o internoj reviziji u javnom sektoru;
- Kodeks profesionalne etike za internu reviziju;
- Povelja interne revizije i propisi rada interne revizije.

Savjetodavne usluge

Savjetodavne usluge predstavljaju aktivnosti koje interna revizija provodi na zahtjev uprave, a čiji je cilj pružiti stručno mišljenje, savjet, obuku, s ciljem poboljšanja procesa upravljanja, kontrole i upravljanja rizicima. Savjetodavne usluge ne smiju ugroziti nezavisnost i objektivnost interne revizije.

Savjetodavne usluge uključuju dvije strane, osobu ili grupu koja nudi savjet – interni revizor i osobu ili grupu koja traži i dobija savjet – klijent.

U Bosni i Hercegovini, interna revizija u javnom sektoru još uvijek je u razvoju, posebno u smislu prelaska s tradicionalne na savjetodavnu uslugu. Uprkos značajnom potencijalu interne revizije kao savjetodavne usluge, u praksi se javljaju brojni izazovi koji otežavaju njenu punu afirmaciju u procesu digitalne transformacije javnog sektora.

Ključne koristi od savjetodavne usluge interne revizije su:

- Poboljšanje kvaliteta odlučivanja – kroz stručne analize i preporuke;
- Prevencija problema – identifikacija rizika prije nego što se pretvore u greške;
- Unapređenje procesa i efikasnosti – podrška optimizaciji procesa kroz digitalna rješenja;
- Jačanje povjerenja između revizije i uprave – saradnički odnos doprinosi boljoj organizaciji.

Svjetlo digitalne transformacije

Svjetlo digitalne transformacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini predstavlja jedinstvenu priliku za unapređenje efikasnosti i transparentnosti rada institucija.

Interna revizija, kroz proširenu savjetodavnu uslugu, može postati ključni partner upravi u osiguravanju uspješne i sigurne transformacije. Međutim, za ostvarenje tog potencijala nužna je edukacija internih revizora, jačanje institucionalnih kapaciteta i unapređenje međuresorne saradnje, posebno između revizije, IT sektora i uprave.

Tokom pružanja savjetodavnih usluga, interni revizor mora očuvati profesionalnu objektivnost i nezavisnost, te se ne smije dovesti u situaciju da preuzima ulogu ili odgovornost rukovodstva.

Uloga interne revizije u procesima digitalne transformacije

Interna revizija više nije samo kontrolna funkcija, već ima sve važniju savjetodavnu ulogu u procesu digitalne transformacije. Pruža objektivne uvide, identifikuje rizike i pomaže menadžmentu u donošenju odluka. Njena podrška obuhvata:

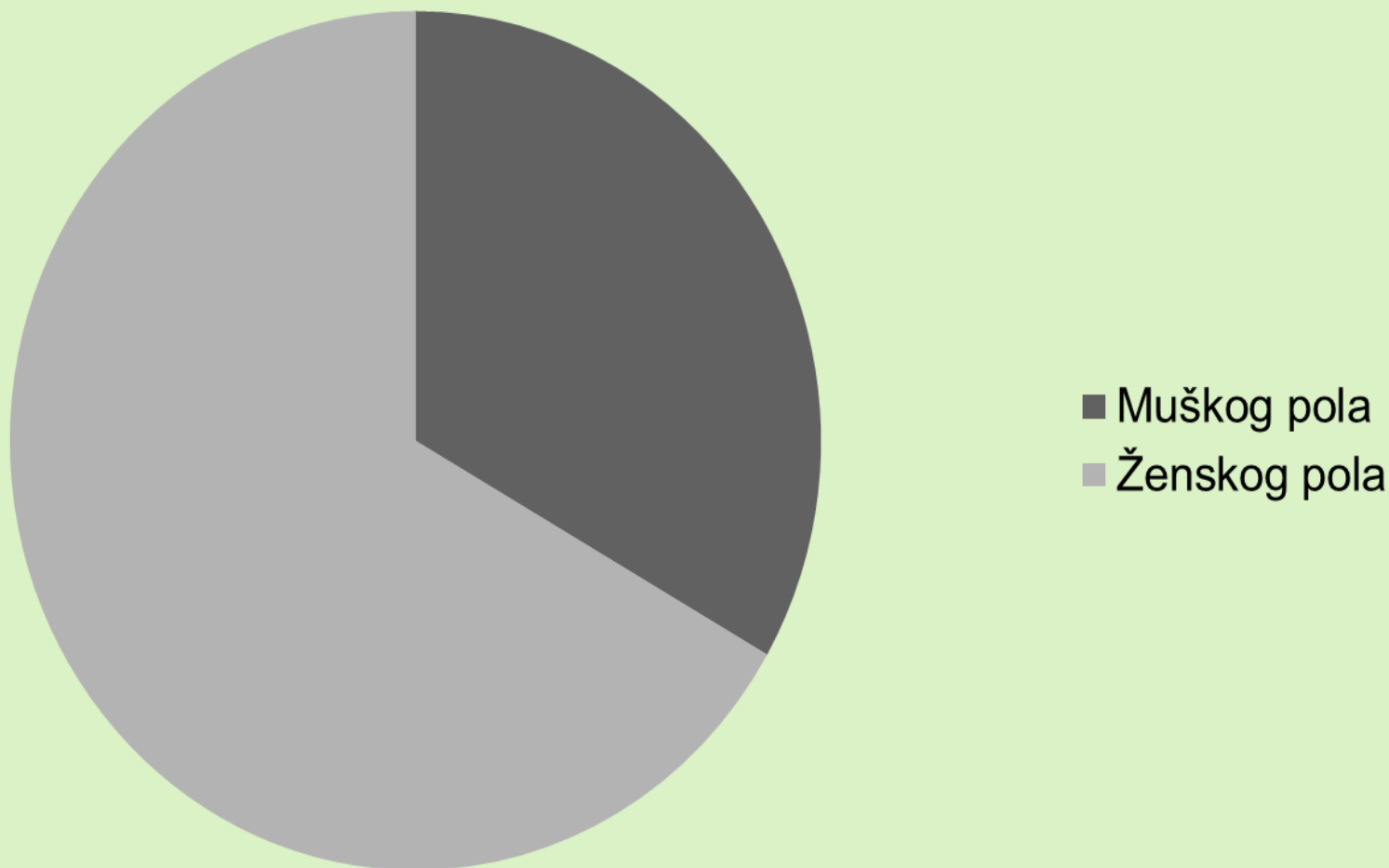
- Procjenu spremnosti institucije za digitalizaciju (resursi, kapaciteti, strategija);
- Savjetovanje o IT rizicima (sigurnost podataka, cyber prijetnje);
- Učešće u digitalnim projektima radi osiguranja usklađenosti sa standardima;
- Praćenje efikasnosti digitalnih rješenja i davanje preporuka za unapređenje.

Istraživački dio

Imajući u vidu sve veći interes javnosti za transparentnost, efikasnost i odgovornost javnog sektora, istraživački dio rada usmjeren je na ulogu interne revizije kao savjetodavne usluge u svjetlu digitalne transformacije javnog sektora u Bosni i Hercegovini. Na to interesovanje najvjerodostojniji odgovor može pružiti analiza sprovedenog upitnika u Jedinici za internu reviziju i Odjelu za internu reviziju /Odjeljenju za internu reviziju, čime se i sama tema ovog rada dodatno opravdava.

Prikaz rezultata istraživanja

Anketu je popunilo ukupno 9 ispitanika



Sprovedeno je istraživanje u javnom sektoru u Bosni i Hercegovini. Anketu je popunilo devet ispitanika zaposlenih u javnom sektoru na području Bosne i Hercegovine u maju mjesecu 2025. godine.

Anketirano je ispitanika 66,7% ženskog pola, a 33,3% muškog pola. Interna revizija je uspostavljena kod 100% ispitanika. Funkciju internog revizora unutar Jedinice za internu reviziju ili Odjela za internu reviziju/Odjeljenja za internu reviziju obavlja 55,6% ispitanika, a 44,4% ispitanika obavljaju ostale poslove. 66,7% ispitanika posjeduje sertifikat o stručnosti za obavljanje datog posla, a 33,3% ne. 66,7% ispitanika je upoznato sa digitalnom transformacijom, a 33,3% ne. 77,8% ispitanika je odgovorilo da u njihovoj organizaciji/preduzeću nije bilo angažmana savjetodavne usluge, a 22,2% da je bilo. 100% ispitanika je odgovorilo da u njihovoj organizaciji/preduzeću nije bilo potrebe za angažmanom interne revizije u pružanju savjetodavne usluge menadžmentu u procesu digitalne transformacije.

HVALA NA PAŽNJI