



URED ZA REVIZIJU INSTITUCIJA BiH
КАНЦЕЛАРИЈА ЗА РЕВИЗИЈУ ИНСТИТУЦИЈА БИХ
AUDIT OFFICE OF THE INSTITUTIONS OF BOSNIA AND HERZEGOVINA

www.revizija.gov.ba



Politika Ureda za reviziju institucija BiH o sistemu upravljanja kvalitetom revizije

Sarajevo, mart 2025. godine

Kao dio svoje posvećenosti promovisanju izvrsnosti i relevantnosti, Ured za reviziju institucija Bosne i Hercegovine (u daljem tekstu: Ured) kontinuirano nastoji poboljšati svoje procese kako bi realizovao revizije koje su visokog kvaliteta i koje imaju dodanu vrijednost. Posljednje promjene u globalnoj praksi zahtijevaju potrebu za stabilnim sistemom i pristupom zasnovanim na riziku u upravljanju kvalitetom revizije. Kao odgovor na to, u Uredu je izvršena procjena potreba kako bi se analizirale njegove postojeće politike i procedure, te identifikovale mogućnosti za dalje unapređenje. Zaključeno je da Ured treba da ima politiku koja obuhvata sve relevantne politike i procedure koje se odnose na kvalitet revizije, uključujući neophodna poboljšanja i dodatne smjernice za ispunjavanje standarda upravljanja kvalitetom.

Stoga se usvaja politika u nastavku, kako bi se definisale široke strukture i mehanizmi izgradnje sistema upravljanja kvalitetom revizije koji će pomoći Uredu i njegovom osoblju u postizanju ciljeva, obavljanju revizija visokog kvaliteta, ispunjavanju odgovornosti u skladu sa profesionalnim standardima i važećim zakonskim i regulatornim zahtjevima, te u davanju doprinosa stvaranju vrijednosti. Ova politika obuhvata:

- Ciljeve politike;
- Osnove politike;
- Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom;
- Proces upravljanja rizikom;
- Proces monitoringa i preduzimanja korektivnih mjera;
- Evaluaciju sistema i
- Dokumentaciju.

I Ciljevi politike

Cilj politike je uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom revizije koji definiše okvir uključujući proces upravljanja rizicima, proces monitoringa i preduzimanja korektivnih mjera, i evaluaciju sistema.

II Osnova politike

U skladu sa članom 10. stav 5. Zakona o reviziji, Ured je odgovoran za implementaciju sistema kontrole kvaliteta, kojim se u revizorskom radu osigurava pridržavanje revizorskih standarda, pravila i propisa, uključujući i mehanizme osiguranja kvaliteta revizorskog posla.

Ured je dužan svojim zakonskim mandatom implementirati mjere koje su primjerene u datim okolnostima za unapređivanje pružanja visokokvalitetnih revizionih usluga koje stvaraju dodanu vrijednost. Usvajanjem ISSAI 140 kao dijela strateških ciljeva Ureda u osiguravanju kvaliteta revizije, od Ureda se traži da kreira, implementira i upravlja sistemom upravljanja kvalitetom. U mjeri u kojoj se primjenjuje na revizioni mandat Ureda, odgovornost je Ureda da usvoji politiku koja će osigurati

širok okvir za kreiranje, implementaciju i rad sistema upravljanja kvalitetom koji odgovara kontekstu Ureda.

III Uspostavljanje sistema upravljanja kvalitetom revizije

Uspostavlja se sistem upravljanja kvalitetom revizije koji odgovara potrebama Ureda i koji obuhvata sljedeće komponente:

1. Upravljanje rizicima
2. Upravljanje i rukovođenje
3. Relevantne etičke zahtjeve
4. Započinjanje, prihvaćanje i nastavak angažmana
5. Obavljanje revizionih angažmana
6. Resursi
7. Informacije i komunikacija
8. Monitoring i korektivne mjere.

Sistem integriše mehanizam vlastite korekcije koji će promovisati kontinuirano poboljšanje kroz sljedeće procese:

- Proces upravljanja rizikom
- Proces monitoringa i korektivnih mjera
- Evaluacija sistema.

U skladu s ulogama navedenim u Zakonu o reviziji, rukovodilac Ureda preuzima sveukupnu odgovornost za sistem upravljanja kvalitetom. Operativne odgovornosti dijele se među relevantnim osobljem Ureda, što će se utvrditi procesima upravljanja rizicima, monitoringa i evaluacije koji su neophodni za funkcionisanje sistema.

IV Proces upravljanja rizicima

Sistem upravljanja kvalitetom revizije će slijediti pristup zasnovan na riziku. Ured će implementirati jasno definisan i iterativni proces upravljanja rizikom. Rizici po kvalitet povezani su sa definisanim ciljevima kvaliteta u okviru Priloga 1. ove politike. Ciljevi se zasnivaju na šest komponenti sistema upravljanja kvalitetom.

U cilju ispunjavanja misije, vizije i strateških ciljeva Ureda, generalni revizor će uspostaviti efikasan sistem upravljanja kvalitetom revizije. Uspostavljanje navedenog sistema zahtijeva osiguravanje osnovnih pretpostavki sistema, uvažavajući kontekst u kojem Ured djeluje. Upravljanje rizikom u Uredu je jedan od osnovnih, ako ne i najvažniji preduslov za uspostavljanje efikasnog sistema upravljanja kvalitetom u reviziji. Generalni revizor je implementirao ovaj proces upravljanja rizikom kroz sistem finansijskog upravljanja i kontrole (FUK) u skladu sa zakonskim odredbama (Zakon o finansiranju institucija Bosne i Hercegovine).

FUK je sveobuhvatan sistem politika, procedura i uspostavljenih aktivnosti za koje je odgovoran generalni revizor. FUK sistem je uređen Zakonom o finansiranju institucija BiH i zasnovan je na upravljanju rizicima i pruža razumno uvjerenje da će ciljevi institucije biti ostvareni na pravilan, ekonomičan, efikasan i efektivan način. Generalni revizor delegira odgovornosti zaposlenima u Uredu na godišnjem nivou, u skladu sa strateškim opredjeljenjima i zakonskim obavezama.

Radna grupa, koju generalni revizor imenuje svake godine, popisuje i opisuje poslovne procese, kreira mapu poslovnih procesa, određuje kontrolno okruženje, koordinira proces identifikacije i procjene rizika, koordinira određivanje načina upravljanja rizikom, uspostavlja kontrolne aktivnosti koje obuhvataju pisane politike i procedure, uspostavlja sistem informisanja i komunikacije, uspostavlja sistem kontrole i funkcionisanja finansijskog upravljanja i utvrđuje način praćenja i evaluacije aktivnosti uspostavljenog sistema finansijskog upravljanja.

Članovi radne grupe za FUK mogu biti rukovodioci svih odjela u instituciji ili viši revizori u pojedinim odjelima. Radna grupa planira vremenski okvir za realizaciju navedenih aktivnosti. Knjiga poslovnih procesa na nivou institucije je sačinjena i svake godine se preispituje i unapređuje. Članovi radne grupe, u skladu sa svojim odgovornostima i dužnostima, utvrđuju poslovne procese sa pratećim aktivnostima za svoj odjel/sektor. Poslovni procesi trebaju biti povezani sa definisanim ciljevima kvaliteta u Prilogu 1. ove politike. Za svaki poslovni proces su definisani:

- prateće aktivnosti u procesu,
- odgovornost za implementaciju procesa,
- cilj procesa,
- glavni rizici procesa,
- kratak opis procesa (ulaz, izlaz aktivnost),
- povezanost s ciljevima kvaliteta,
- povezanost s drugim procesima,
- resursi potrebni za realizaciju procesa.

Radna grupa objedinjuje knjigu (mapu) poslovnih procesa na način da svi poslovni procesi na nivou organizacije budu sastavni dio knjige (mape) poslovnih procesa. Prilikom svih navedenih aktivnosti, svi članovi radne grupe trebaju voditi računa o strateškim odlukama i planovima institucije. Nakon toga se identifikuju i procjenjuju rizici za sve aktivnosti u okviru prethodno definisanih poslovnih procesa, s tim da se posebna pažnja treba posvetiti identifikaciji i procjeni rizika kvaliteta koji su direktno povezani sa definisanim ciljevima kvaliteta (Prilog 1). Dakle, potrebno je za svaki rizik izvršiti sljedeće:

- opisati rizik (glavni uzrok rizika i potencijalne posljedice),
- procijeniti nivo inherentnog rizika u skladu s instrukcijama za FUK,
- odrediti postojeće kontrole (mjere) vezane za rizik,
- procijeniti nivo preostalog (rezidualnog) rizika.

Nakon definisanja i opisa svih poslovnih procesa na nivou organizacije i identifikacije i procjene rizika, kreira se registar rizika za instituciju. Registar rizika treba sadržavati informacije o pojedinačnim rizicima koji se odnose na poslovne procese i dalje na ciljeve organizacije.

Registar rizika treba sadržavati:

- poslovni proces/cilj procesa povezan s ciljevima kvaliteta,
- rizik (kratak opis rizika s uzorkom i potencijalnim posljedicama) povezan s ukupnim

- rizicima,
- napomenu da li identifikovani rizik predstavlja rizik kvaliteta povezan sa definisanim ciljevima kvaliteta iz Priloga 1,
 - pregled postojećih kontrolnih mehanizama za identifikovani rizik,
 - nivo rezidualnog rizika (ocjena vjerovatnoće uticaja),
 - kratak pregled odgovora na rizike,
 - pregled planiranih aktivnosti (smanjiti, prenijeti ili izbjeći rizik),
 - rok za realizaciju planiranih aktivnosti,
 - odgovornu osobu.

Na osnovu temeljnog registra rizika će se voditi i ažurirati podregistar rizika kvaliteta koji su povezani sa definisanim ciljevima kvaliteta.

Radna grupa treba izvještavati generalnog revizora o svim fazama procesa, a konačni rezultati navedenog procesa će biti korišteni tokom strateškog i godišnjeg planiranja u Uredu. Monitoring FUK sistema će se vršiti jednom godišnje na način koji odabere generalni revizor i u skladu sa Zakonom o finansiranju institucija BiH, ISSAI 140 i sistemom upravljanja kvalitetom u reviziji.

V Proces monitoringa i preduzimanja korektivnih mjera

U skladu s ISSAI 140, Ured treba osmisliti i sprovoditi aktivnosti praćenja/monitoringa kako bi osigurao osnovu za identifikaciju nedostataka u sistemu upravljanja kvalitetom i za preduzimanje odgovarajućih i blagovremenih radnji za otklanjanje identifikovanih nedostataka.

Prilikom utvrđivanja prirode, vremena i obima aktivnosti praćenja, Ured uzima u obzir:

- razloge za procjenu datu za rizike kvaliteta;
- dizajn odgovora;
- dizajn procesa procjene rizika i procesa praćenja i korektivnih mjera;
- promjene u sistemu upravljanja kvalitetom;
- rezultate prethodnih aktivnosti praćenja, da li su prethodne aktivnosti praćenja i dalje relevantne u evaluaciji sistema upravljanja kvalitetom i da li su korektivne radnje za adresiranje prethodno identifikovanih nedostataka bile efikasne i
- druge relevantne informacije (peer review, godišnje povratne informacije od klijenata, naknadni pregledi praćenja preporuka, potencijalne žalbe, povratne informacije od nevladinih organizacija itd.).

Funkcija i aktivnosti monitoringa

Aktivnosti monitoringa se sastoje od kombinacije tekućih aktivnosti praćenja i periodičnih aktivnosti praćenja koje pokrivaju dizajn, implementaciju i rad sistema upravljanja kvalitetom. Ovo uključuje pregled osam komponenti sistema na organizacionom nivou i pregled završenih revizorskih angažmana uzoraka finansijskih, revizija učinka i revizija usklađenosti. U zavisnosti od procjene, pregled revizija može obuhvatiti završene ili tekuće revizije angažmane. Tekuće aktivnosti monitoringa, koje su općenito rutinske aktivnosti, trebaju biti ugrađene u postojeće procese i izvode

se u realnom vremenu, reagujući na promjenjive uslove. Periodične aktivnosti monitoringa treba provoditi u planiranim intervalima s obzirom na veličinu, strukturu i organizaciju Ureda.

Između ostalog, proces monitoringa uključuje:

- pripremu godišnjeg plana monitoringa sa vremenskim okvirom i odabranim osobljem,
- određivanje ukupnog obima monitoringa koristeći kriterije iz ove politike,
- promovisanje odgovarajuće svijesti o funkciji monitoringa unutar Ureda,
- pružanje obuke i podrške za odabrano osoblje koje sprovodi aktivnosti monitoringa,
- preporuku za izmjenu politike monitoringa, kad god je to potrebno.

Odgovorni nosioci aktivnosti monitoringa

Glavni nosioci aktivnosti monitoringa su viši članovi osoblja sa najmanje deset (10) godina iskustva u reviziji i sa značajnim učešćem u procesu upravljanja kvalitetom u Uredu. Generalni revizor će periodično, uz konsultacije sa svojim zamjenicima, ovlastiti više članove osoblja koji će biti odgovorni za obavljanje aktivnosti monitoringa revizije i aktivnosti monitoringa na nivou organizacije u Uredu i izvještavati direktno generalnog revizora i zamjenike generalnog revizora.

Osoblje odabrano i ovlašteno za obavljanje aktivnosti monitoringa treba da posjeduje sljedeće kompetencije:

- dubinsko znanje metodologije revizije, standarda upravljanja kvalitetom i kriterija monitoringa
- analitičke sposobnosti
- interpersonalne vještine
- komunikacijske vještine
- revizorsko iskustvo
- menadžerske sposobnosti.

Kriteriji za ukupan obim monitoringa revizije

Pregledi revizija će se sprovoditi sa dovoljno vremena i nadgledat će ih odgovarajuće kvalifikovane osobe koje nisu bile članovi revizorskog tima. Prilikom odabira revizija za pregled, u obzir će se uzeti:

- nivo rizika angažmana (npr. koji uključuje visok nivo složenosti i prosuđivanja),
- radni staž i iskustvo osoblja koje obavlja angažman,
- period kada je rukovodilac odjela za finansijsku reviziju (I, II, III, IV) i reviziju učinka bio predmet monitoringa,
- nalazi iz prethodnog pregleda i drugi pokazatelji potencijalnih nedostataka kvaliteta revizije,
- interes parlamenta ili medija za subjekte revizije ili reviziju,
- nova oblast revizije,
- pritužbe i navode osoblja Ureda ili trećih strana, uključujući subjekte revizije,

- posebne zahtjeve.

Faza izvještavanja o provedenom monitoringu

Monitoring uključuje formulisanje korektivnih radnji koje se bave uzrokom bilo kakvih nedostataka u sistemu upravljanja kvalitetom. Zapažanja i preporuke se formalno komuniciraju putem izvještaja o provedenom monitoringu.

Sljedeći faktori će se uzeti u obzir prije finaliziranja monitoringa:

- viši članovi osoblja ovlašteni za obavljanje aktivnosti monitoringa će pripremiti rezime izvještaja,
- o zapažanjima monitoringa će se razgovarati s odgovornim službenicima za odjel koji je bio predmetom pregleda prije finalizacije,
- sumirani rezultati i prateće preporuke za poboljšanje bit će pripremljeni i predstavljeni generalnom revizoru,
- izvještaj treba sadržavati:
 - informacije o vremenu vršenja monitoringa i imena članova monitoring tima
 - opis obima izvršenog monitoringa
 - zapažanja, zaključke i preporuke.

Članovi osoblja ovlašteni za obavljanje aktivnosti monitoringa će istaći druga bitna pitanja koja mogu biti relevantna za dalje jačanje sistema upravljanja kvalitetom u Uredu.

Metodologija procesa monitoringa

Procesi monitoringa uključuju sljedeće:

- a. godišnji plan monitoringa,
- b. individualni plan angažmana,
- c. sprovođenje aktivnosti monitoringa – uključuje prikupljanje podataka za utvrđivanje efikasnosti sistema upravljanja kvalitetom korištenja monitoring alata,
- d. završetak i pregled – zahtijeva evaluaciju i validaciju nalaza i izvođenje zaključaka,
- e. izvještavanje – uključuje pripremu izvještaja o monitoringu i održavanje izlaznog sastanka,
- f. praćenje – osigurava implementaciju akcionog plana koji je predložio menadžment Ureda ili rukovodilac Ureda za kontinuirano poboljšanje kvaliteta.

Po potrebi će se razviti odgovarajući alati za monitoring (obraci) koji će podržati aktivnosti monitoringa ili smjernice za osnovni sadržaj pojedinačnih dokumenata. Za samu procjenu, alat za monitoring na organizacionom nivou će pokrivati ključne aspekte u svakoj komponenti sistema.

Zahtjev za praćenje

Revizorski timovi i odjeli koji su bili predmetom pregleda će sastaviti akcione planove za otklanjanje nedostataka identifikovanih putem izvršenog monitoringa. Ovi akcioni planovi će uključivati

informacije kao što su: šta, ko, gdje, kada i kako će se nedostaci otkloniti. Konsultacije u vezi s akcionim planovima se vrše s članovima osoblja ovlaštenim za obavljanje aktivnosti monitoringa, a odobrava ih generalni revizor ili član osoblja koji je za to delegiran. Revizorski timovi i odjeli će izvještavati o napretku u sprovođenju korektivnih radnji.

Efikasnost korektivnih radnji bit će predmetom validacije. Ured će također koristiti rezultate monitoringa kako bi utvrdio potrebe za obukom svog osoblja uopće i sačinio program obuke za adresiranje ovih pitanja.

VI Evaluacija sistema

Na osnovu odluke generalnog revizora i na osnovu konsultacija s radnom grupom koja je radila na izradi politike za implementaciju sistema za upravljanje kvalitetom, ili s drugim relevantnim i pouzdanim saradnicima, osoba ili osobe kojima je dodijeljena odgovornost za sistem upravljanja kvalitetom će ocijeniti sistem i zaključiti u kojoj mjeri se njegovi ciljevi postižu. Evaluacija će se vršiti godišnje, na osnovu rezultata tekućih i periodičnih aktivnosti monitoringa, na osnovu odluke generalnog revizora i relevantnih potencijalnih promjena u okruženju u kojem posluje Ured.

Po odluci generalnog revizora, Ured će definisati odgovarajuće načine komuniciranja zaključaka o efektivnosti sistema upravljanja kvalitetom eksternim stranama.

VII Dokumentacija

Sva dokumentacija relevantna za dizajn, implementaciju i rad sistema upravljanja kvalitetom bit će organizovana i čuvana u skladu sa politikom arhiviranja u Uredu. Dokumentacija će, najmanje, uključivati:

- a. ovu politiku i sve smjernice za implementaciju, uključujući priručnike i vodiče, i drugu dokumentaciju koja podrazumijeva poboljšanja postojećih politika i procedura kao rezultat uspostavljanja sistema upravljanja kvalitetom;
- b. dokumentaciju kojom se utvrđuje i dodjeljuje ukupna odgovornost i operativna odgovornost u vezi sa sistemom upravljanja kvalitetom;
- c. alate za upravljanje rizicima koji dokumentuju ciljeve kvaliteta, identifikovane rizike, napravljene procjene i pružene odgovore, uključujući sva ažuriranja izvršene procjene;
- d. kada je primjenjivo, imena osoba koje vrše pregled kvaliteta angažmana, popis pregledane dokumentacije u vezi s angažmanom, donesene zaključke i datum završetka pregleda;
- e. alate za monitoring koji dokumentuju obavljene posao od godišnjeg planiranja do praćenja;
- f. alate za evaluaciju koji pokazuju analizu nalaza i zaključak generalnog revizora i
- g. svu relevantnu komunikaciju koja je bitna za sistem upravljanja kvalitetom.

Prilog 1

OBRAZAC ZA UPRAVLJANJE RIZICIMA KVALITETA

Naziv VRI : Ured za reviziju institucija BiH
Rukovodilac VRI : Hrvoje Tvrtković
Period procjene : Tekući

1. Ciljevi kvaliteta

Komponente	Cilj broj	Ciljevi kvaliteta
Upravljanje i rukovođenje	1.	VRI demonstrira posvećenost kvalitetu kroz kulturu revizije organizacije.
	2.	Rukovodstvo je odgovorno za kvalitet.
	3.	Menadžment postavlja jasan ton s vrha u pogledu osiguranja kvaliteta unutar organizacije. Postoje jasni kriteriji u politici profesionalnog unapređenja i podsticanja šampiona inovacija u organizaciji.
	4.	Organizaciona struktura i dodjela uloga, odgovornosti i ovlaštenja je primjerena kako bi omogućila dizajn, implementaciju i rad sistema upravljanja kvalitetom u VRI.
	5.	Potrebe za resursima se planiraju, pribavljaju, raspoređuju i dodjeljuju na način koji je u skladu sa opredijeljenošću VRI ka kvalitetu.
	6.	Rukovodstvo osigurava sve potrebne resurse revizorima kako bi oni mogli obavljati revizije na profesionalan način.
Relevantni etički zahtjevi	7.	VRI i njeno osoblje razumiju i ispunjavaju svoje odgovornosti u vezi s relevantnim zakonskim i etičkim zahtjevima (kao što su oni navedeni u ISSAI 130), uključujući i one koji se odnose na nezavisnost.
	8.	Svi revizori su u potpunosti upoznati sa etičkim zahtjevima, a menadžment VRI vodi primjerom.
Prihvatanje, započinjanje i nastavak angažmana	9.	VRI će prihvatiti, započeti i nastaviti angažmane samo ako VRI: a. je u stanju da ispunji svoje obaveze u skladu s profesionalnim standardima, važećim zakonskim i regulatornim zahtjevima i etičkim principima; b. djeluje u okviru svog zakonskog mandata ili ovlaštenja i c. ima sposobnosti, uključujući vrijeme i resurse, da to učini.
	10.	VRI će tražiti najbolju regionalnu i međunarodnu praksu kako bi razvila sve potrebne kompetencije za angažman.
	11.	Timovi razumiju i ispunjavaju svoje odgovornosti u vezi s angažmanima, uključujući ukupnu odgovornost za upravljanje i postizanje kvaliteta na angažmanu i dovoljno i na odgovarajući način su uključeni u različite faze angažmana.

Komponente	Cilj broj	Ciljevi kvaliteta
Obnavljanje pojedinačnih angažmana	12.	Priroda, vrijeme i obim usmjeravanja i nadzora timova i pregled obavljenog posla bit će zasnovani na specifičnim karakteristikama angažmana i resursima koji su dodijeljeni ili stavljeni na raspolaganje timu za obavljanje angažmana.
	13.	Članovi tima sa odgovarajućim nivoima stručnosti nadziru angažmane i pregledaju rad drugih članova tima.
	14.	Timovi primjenjuju odgovarajuću profesionalnu prosudbu i profesionalni skepticizam.
	15.	Obavljaju se konsultacije o kompleksnim ili spornim pitanjima, te i pojedinac koji traži konsultacije i onaj koji je konsultovan dokumentuju i usaglašavaju prirodu i obim, a rezultati takvih konsultacija, uključujući i usaglašene dogovore, se dokumentuju, a dogovoreni zaključci se provode.
	16.	O razlikama u mišljenjima unutar tima, odnosno između tima i onoga koji vrši pregled kvaliteta angažmana ili pojedinaca koji obavljaju aktivnosti u okviru sistema upravljanja kvalitetom, se upoznaje osoblje na odgovarajućem nivou u VRI i te razlike rješavaju u skladu sa procedurama VRI za pristupanje i rješavanje razlika u mišljenjima. Ovo treba dokumentovati na odgovarajući način.
	17.	Dokumentacija o angažmanu se sastavlja na vrijeme nakon datuma izvještaja o angažmanu i na odgovarajući način održava i čuva kako bi se zadovoljile potrebe VRI i obaveze iz zakona, propisa, relevantnih etičkih zahtjeva i profesionalnih standarda.
Resursi	18.	Zapošljavaju se, razvijaju i zadržavaju kadrovi koji imaju kompetencije i sposobnosti da dosljedno i kvalitetno obavljaju angažmane i izvršavaju odgovornosti vezane za funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom VRI.
	19.	Osoblje razvija i održava odgovarajuće kompetencije za obavljanje svojih zadataka, a odgovorno ponašanje se potvrđuje putem pravovremenih evaluacija i poticaja.
	20.	Pojedinci raspoređeni na angažmane ili obavljanje aktivnosti u okviru sistema upravljanja kvalitetom imaju odgovarajuće kompetencije i sposobnosti, uključujući dovoljno vremena, da obavljaju svoje dužnosti.
	21.	Pribavljaju se ili razvijaju, implementiraju, održavaju i koriste se odgovarajući tehnološki resursi (obično IT aplikacije, infrastruktura i procesi) kako bi se omogućilo funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom i obavljanje angažmana.
	22.	Odgovarajući intelektualni resursi (npr. metodologije, vodiči i baze podataka) se pribavljaju ili razvijaju, implementiraju, održavaju i koriste kako bi se omogućilo funkcionisanje sistema upravljanja kvalitetom i dosljedno obavljanje angažmana u pogledu kvaliteta.
	23.	Ljudski, tehnološki ili intelektualni resursi pružalaca usluga su prikladni za korištenje u sistemu upravljanja kvalitetom VRI i u obavljanju angažmana.
	24.	Zaposleni su visoko motivisani, stimulisani i u stalnoj potrazi za izvrsnošću zagovarajući konkretne promjene i razvoj postojećih praksi.
Informacije i komunikacija	25.	Informacioni sistem identifikuje, prikuplja, obrađuje i održava relevantne i pouzdane informacije koje podržavaju sistem upravljanja kvalitetom.
	26.	Relevantne i pouzdane informacije se komuniciraju osoblju i timovima koji rade na angažmanima kako bi im se omogućilo da razumiju i izvršavaju svoje odgovornosti u okviru sistema upravljanja kvalitetom ili u okviru angažmana.
	27.	Osoblje i timovi koji provode revizije angažmana komuniciraju s VRI kada obavljaju aktivnosti u okviru sistema upravljanja kvalitetom ili u okviru angažmana.
	28.	Relevantne i pouzdane informacije o sistemu upravljanja kvalitetom se komuniciraju relevantnim akterima i drugim eksternim stranama.
	29.	Održavanje dobrih i profesionalnih odnosa sa eksternim akterima (subjekti revizije, organizacije civilnog društva, mediji).

Prilog 2

UPRAVLJANJE RIZICIMA KVALITETA

Uslovi i događaji, okolnosti, radnje ili neradnje u vezi s VRI i njenim revizionim angažmanima	Identifikacija rizika kvaliteta (QR)			Procjena rizika kvaliteta			Odgovor na rizik			
	Rizik br.	Opis	Utiče na cilj br.	Vjerovatnoća	Uticaj	Ukupna ocjena rizika	Opis odgovora	Vremenski okvir	Odgovorni	Status realizacije
Promjene u političkom ili ekonomskom okruženju u kojem VRI djeluje	1.	Nerazumijevanje mandata VRI i njenog položaja u društvu od strane nekih ključnih aktera.	Sve	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> Umjerena <input type="checkbox"/> Niska	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Nizak	VRI prihvata, započinje i nastavlja revizione angažmane samo ako je to u skladu s profesionalnim standardima, važećim zakonskim i regulatornim zahtjevima i etičkim principima, djeluje u okviru svog zakonskog mandata ili ovlaštenja, ima mogućnosti, uključujući vrijeme i resurse, da to učini. Adekvatno upravljanje komunikacijom sa akterima	Kontinuirano	GR, ZGR, srednji menadžment, vođe timova i revizori	U toku
Odsustvo realizacije ili niska stopa	2.	VRI nema zakonski	Sve	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> Umjerena	<input checked="" type="checkbox"/> Visok <input type="checkbox"/> Umjeren	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> Umjeren	U slučaju izostanka implementacije	Od slučaja do slučaja	GR, ZGR, srednji menadžment,	U toku

realizacije revizionih preporuka		mehanizam kojim bi prinudila institucije na realizaciju preporuka.		<input type="checkbox"/> Niska <input type="checkbox"/> Nizak Obrazloženje:	<input type="checkbox"/> Nizak	preporuke, VRI će nastojati da zadrži pažnju javnosti na uočene probleme provođenjem follow-up revizija, komuniciranjem sa donosiocima odluka o statusu implementacije i razvijanjem različitih komunikacijskih kanala kako bi se podvukao značaj implementacije preporuke.		vođe timova i revizori	
Značajna fluktuacija kadrova i nedostatak adekvatnog i stručnog kadra za zapošljavanje na tržištu rada	3.	Zbog nedostatka kvalifikovanog kadra za zapošljavanje na tržištu rada i penzionisanja iskusnog osoblja VRI se može suočiti s poteškoćama u privlačenju novih radnika.		<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> <u>Visok</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Niska <input type="checkbox"/> Nizak Obrazloženje:	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Nizak	VRI vodi blagovremene evidencije o fluktuaciji kadrova, posebno onih koji ispunjavaju uslove za odlazak u penziju, uz aktivnu politiku zapošljavanja VRI će osigurati da novozaposleni budu adekvatno obučeni.	Kontinuirano	GR, ZGR, srednji menadžment, vođe timova i revizori	U toku
Osiguranje provođenja finansijske revizije u skladu sa revizionim standardima i Zakonom o reviziji u institucijama BiH	4.	Različito postupanje prilikom revidiranja istog procesa uslijed subjektivnog stava o važnosti određene pojave.	11 - 17.	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> <u>Visok</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Niska <input type="checkbox"/> Nizak Obrazloženje: Različito postupanje revizora može negativno uticati na objektivan	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Nizak	Unapređenje komunikacije između timova za reviziju i rukovodilaca odjela. Ažuriranje metodologije.	Kontinuirano	Vođe timova i rukovodioci odjela Ovlašteni pregledač kvaliteta revizionog angažmana.	U toku

				pristup i profesionalni kredibilitet.		Ažuriranje zajedničkih stavova Obavljanje pregleda kvaliteta revizionog angažmana (EQR). Za provjeru primjene revizionih standarda se može obaviti pregled dovršenih revizionih angažmana.			
VRI osigurava tačne i fer prezentovane izvještaje finansijske revizije prilagođene korisnicima.	5.	Nedovoljno razvijene vještine pisanja i izražavanja kod revizorskog osoblja. Izražavanje neadekvatnog/po grešnog revizionog mišljenja.	11 - 17.	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> <u>Visok</u> <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Niska <input type="checkbox"/> Nizak Obrazloženje: Prožimajući rizik koji se odnosi na sve faze/procese revizionog ciklusa.	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Nizak	Organizacija sesija/radionica na temu pisanja izvještaja. Interne procedure i smjernice za pisanje izvještaja. Lektorske intervencije Vodič za obavljanje finansijske revizije. Redovni radni sastanci na nivou tima, odjela, stručnog kolegija Obavljanje pregleda kvaliteta revizionog	Kontinuirano	Svi oni koji učestvuju u procesu izvršavanja revizionog procesa i kreiranja revizionog mišljenja (revizori, vođe timova, rukovodioci odjela, GR i ZGR)	U toku

						angažmana (EQR).				
Odabir aktuelnih tema i provodivost planova revizije neće postići najveću dodanu vrijednost u datim okolnostima	6.	Nerazumijevanje mandata VRI, uloge VRI, tzv. revizorskog univerzuma, okolnosti u društvu, mogu dovesti VRI do toga da se neće odabrati aktuelna tema sa potencijalom stvaranja dodatne vrijednosti, tema koja je u skladu s mandatom Ureda za reviziju institucija BiH (UR) i sa raspoloživim kapacitetima za reviziju	11 - 17.	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Niska	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Visok</u> <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Nizak	<p>- Revizori učinka će se upoznati sa revizorskim univerzumom (institucije, njihovih ciljeva, aktivnosti i nadležnosti) čitajući dostupne planove, izvještaje i informacije o aktivnostima institucija BiH. Konsultacije sa kolegama iz finansijske revizije.</p> <p>- Organizacija sesija generisanja ideja za reviziju.</p> <p>- Organizacija kolegijalnog pregleda i ocjene predloženih ideja.</p>	Kontinuirano	GR, ZGR, srednji menadžment, vođe timova i revizori	U toku
Provođenje revizije učinka i priprema izvještaja revizije učinka u skladu su sa standardima i metodologijom revizije učinka. Izvještaji osiguravaju najveću dodanu vrijednost	7.	Postojanje različitih stavova između odjela RU i menadžmenta o usaglašenim planovima rada ili nacrtima izvještaja, o svrsi revizije, dodatnoj vrijednosti, fokusu revizije te shvatanjima principa ekonomičnosti,	11 - 17.	<input type="checkbox"/> Visoka <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Niska	<input checked="" type="checkbox"/> <u>Visok</u> <input type="checkbox"/> Umjeren <input type="checkbox"/> Nizak	<input type="checkbox"/> Visok <input checked="" type="checkbox"/> <u>Umjeren</u> <input type="checkbox"/> Nizak	<p>Odjel za kontrolu kvaliteta RU daje generalne i pojedinačne komentare na planove rada i nacрте izvještaja u definisanim rokovima. Generalni komentari se odnose na pitanja da li crvena nit postoji, o strukturi studije,</p>	Kontinuirano	Vođe timova i rukovodioci odjela	U toku
				Obrazloženje:						

		efikasnosti ili efektivnosti.			<p>kriterijima, revizorskim pitanjima, nedovoljnosti dokaza i nalaza da se pošalje poruka koju je tim pripremio i sl. Pojedinačni komentari u tekstu (poboljšane vizuelnosti, tehničke greške i sl.).</p> <p>Sastanci s rukovodiocem odjela RU i tima po potrebi u usaglašavanju generalnih i pojedinačnih komentara</p> <p>Sastanci s menadžmentom i tematski kolegiji</p>			
--	--	----------------------------------	--	--	---	--	--	--