

# Praktično iskustvo revizije u oblasti održivosti u javnom sektoru

Sastanak PEMPAL-ove Radne grupe za reviziju u praksi i Radne grupe za izazove SHJ-a  
Kišinjev, 22. listopada/oktobra 2025.

Markus Erlmoser  
glavni revizor

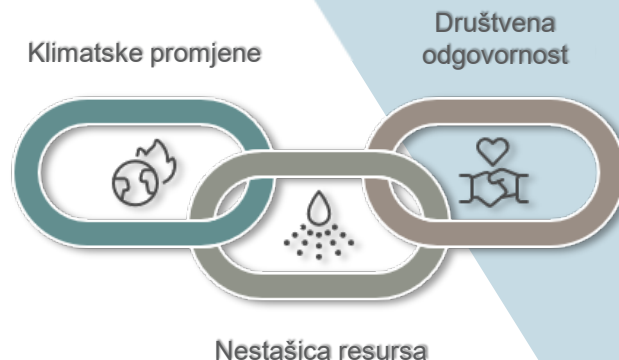


## Izazov – Zašto održivost u internoj reviziji?

### Izazov u pogledu održivosti za internu reviziju

- Globalni pritisci u pogledu održivosti na organizacije javnog sektora
- U tradicionalnim pristupima reviziji mogu se propustiti prilike
- Potreba za praktičnom integracijom, a ne zasebnim „revizijama u oblasti održivosti“

Kako interna revizija može donijeti dodanu vrijednost?





## Slučaj: Revizija upravljanja nekretninama i prostorom

### Cilj revizije

Preispitati ekonomičnost, efikasnost i efektivnost upravljanja prostorom

### Skrivena mogućnost

Utvrđiti unapređenja održivosti putem tradicionalnih kriterija

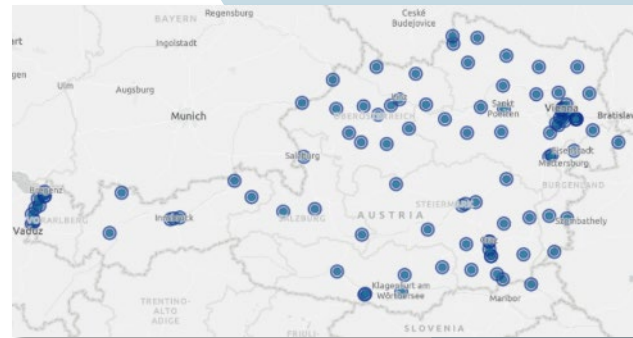
### Subjekti revizije

Sva imovina podređenih oblasti (porezni uredi, carinski uredi itd.)

**Nema izričitog mandata za održivost!**

### Početne informacije

- Savezno ministarstvo financija
- Više od 100 milijuna eura godišnjih troškova nekretnina
- više od 11 000 zaposlenika
- na više od 100 lokacija



## Metodologija – Višedimenzionalna analiza podataka

### Korištene kvantitativne revizijske metode:

- HR sustavi: obrasci nazočnosti, putni troškovi, mehanizmi rada
- Sustavi nekretnina: dodjela prostora, stope iskorištenosti
- Financijski sustavi: troškovi po m<sup>2</sup>, po zaposleniku, potrošnja energije



#### Kvantitativna analiza

Numerička procjena ljudskih resursa, nekretnina i finansijskih sustava



#### Kvalitativna analiza

Evaluacija organizacijskih praksi na temelju promatranja i intervjua

### Korištene kvalitativne revizijske metode:

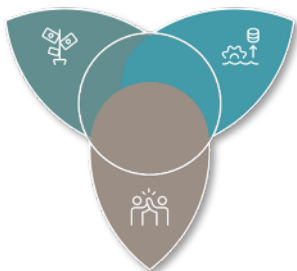
- Inspekcijski pregledi lokacije s pojačanim promatranjem
- Intervjui sa zainteresiranim stranama (rukovoditelji objekata, zaposlenici, predstavnici sindikata)
- Analiza dokumentacije (ugovori, politike, energetske certifikate, procjene zgrada)

**Ključni princip: Korištenje postojeće revizijske metodologije kroz prizmu održivosti**

Praktično iskustvo revizije u oblasti održivosti u javnom sektoru

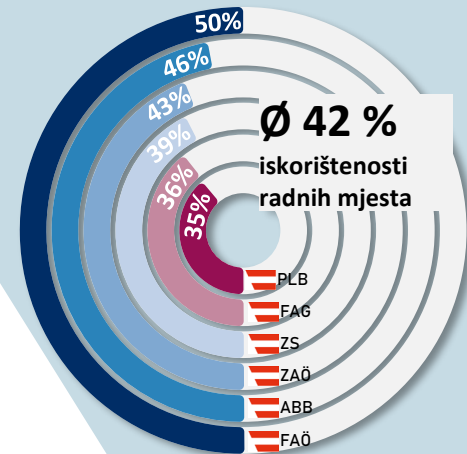
## Prvi ključni nalaz – Masovna nedovoljna iskorištenost resursa

- Prosječna iskorištenost radnih mjesta: 42 %
- Korištenje petkom: < 30 %
- Utjecaj na godišnje troškove: Milijuni eura nepotrebne najamnine/režija
- Utjecaj na okoliš: Grijanje/hlađenje/rasvjeta praznih prostora



### Trostruki utjecaj

- **Ekonomski** : Nepotrebni troškovi najma i operativni troškovi
- **Okolišni**: Nepotrebna potrošnja energije i emisije
- **Društveni**: Neefikasno korištenje javnih resursa



## **Drugi ključni nalaz – Dramatične varijacije u energetskej učinkovitosti**

- **Varijacija u potrošnji energije:** Do 40 % među sličnih zgradama
- **Glavni uzroci:** Zastarjeli sustavi grijanja, loša toplinska izolacija
- **Financijski rizik:** Porast cijena CO<sub>2</sub>, stroži propisi EU-a u zgradarstvu
- **Prilika:** Dubinske obnove s integracijom obnovljivih izvora energije

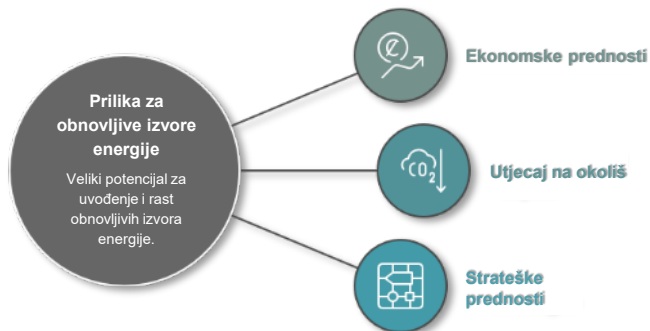


### **Poslovni model:**

- **Odmah:** Smanjeni operativni troškovi
- **Srednjoročno:** Usklađenost s propisima
- **Dugoročno:** Očuvanje vrijednosti imovine

## Treći ključni nalaz – Neiskorišteni potencijal obnovljivih izvora energije

- 90 % prikladnih krovova bez solarnih instalacija
- Potencijalne godišnje uštede: više od 5.000.000 eura
- Potencijal za smanjenje CO<sub>2</sub>: 20 000 tona godišnje
- Razdoblje povrata: 8 – 10 godina



### Prilika za vladino vodstvo

Iskorištavanje utjecaja vlade za inovacije



### Prednosti energetske neovisnosti

Jačanje nacionalne sigurnosti i ekonomske stabilnosti



### Dugoročna predvidljivost troškova

Osiguravanje održivog rasta putem financijskog planiranja

## Četvrti ključni nalaz – Varijacije u kvaliteti radnih mjesta i njihov utjecaj

### Utvrđeni problemi:

- Loša ventilacija i kontrola temperature u starijim zgradama
- Problemi s bukom u uredima otvorenog tipa
- Prepreke pristupačnosti za zaposlenike s invaliditetom
- Neodgovarajući objekti za moderne mehanizme rada

#### Produktivnost

Produktivnost se povećava poboljšanim radnim okruženjem.



#### Kvaliteta radnih mjesta

Kvaliteta radnih mjesta direktno utječe na zadovoljstvo i produktivnost zaposlenika.



#### Privlačnost poslodavca

Privlačnost poslodavca raste inicijativama za društvenu održivost.



#### Zadovoljstvo zaposlenika

Veće zadovoljstvo zaposlenika zbog boljih uvjeta na radnom mjestu.

## Integrirane preporuke – Poslovni model održivosti

### Dinamična strategija za nekretnine

- Povezivanje optimizacije prostora s energetske obnovama
- Korištenje ušteda od najma za financiranje zelenih unapređenja
- Implementacija fleksibilnih modela radnih prostora

### Sustavni program obnovljivih izvora energije

- Centralizirani program solarnih instalacija
- Kombinirani modeli vlasništva i ugovaranja
- Portfeljni pristup za upravljanje rizicima

### Standardi radnih mjesti spremnih za budućnost

- Obvezni kriteriji kvalitete za sve lokacije
- Zdravstveni i ekološki standardi i standardi koji se odnose na pristupačnost
- Redoviti ciklusi procjena i unapređenja



## Stečena iskustva – Što je funkcioniralo i kritični faktori uspjeha

### Što je dobro funkcioniralo:

- ✓ Korištenje tradicionalnog okvira 3E kao temelja
- ✓ Prikupljanje podataka i triangulacija korištenjem više metoda
- ✓ Uključenost zainteresiranih strana tijekom cijelog procesa
- ✓ Snažan fokus na poslovni model s kvantificiranim prednostima
- ✓ Integrirane preporuke koje se odnose na više dimenzija

### Ključni izazovi:

- ⚠ Integracija podataka iz višestrukih, nekompatibilnih izvora
- ⚠ Kvantificiranje društvenih prednosti i nematerijalnih utjecaja
- ⚠ Balansiranje tehničkih detalja s pristupačnošću rukovodstva
- ⚠ Upravljanje očekivanjima zainteresiranih strana u pogledu implementacijskog vremenskog okvira



**HVALA VAM ZA PAŽNJU**

---

Markus Erlmoser