



Ministry of Finance  
Republic of Latvia

# Revizija učinka: praksa Latvije

Kišinjev, 23. listopada/oktobar 2025.

**Arina Andreičika**  
direktorica Sektora za internu reviziju



Ministry of Finance  
Republic of Latvia

## Prezentacija je o...

... priči o tome na koji način je uvedena, implementirana i razvijena praksa revizije učinka u javnom sektoru u Latviji. Maraton koji su započeli i nastavljaju kreatori politika interne revizije u Latviji.

Izazovi i problemi s kojima smo se suočili, postignuća, stečena iskustva i budući planovi.





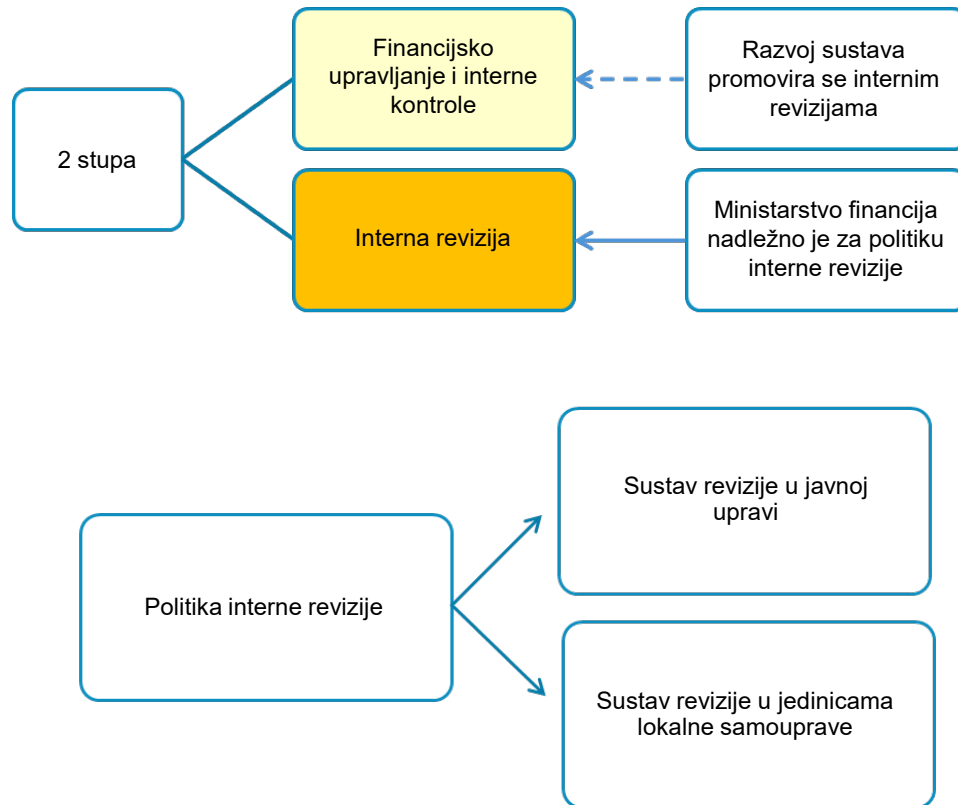
Ministry of Finance  
Republic of Latvia

# O SHJ-u u Latviji

## Funkcije, dužnosti i nadležnosti

### Zadaci Ministarstva financija:

- izrađuje **dokumente za planiranje politike** interne revizije
- izrađuje **regulatorne akte** interne revizije
- priprema i dostavlja Kabinetu ministara prijedlog o **zajedničkim prioritetima koje treba horizontalno revidirati** u javnoj upravi
- priprema i dostavlja Kabinetu ministara **godišnji izvještaj o aktivnostima jedinica za internu reviziju** u ministarstvima, institucijama i lokalnim samoupravama, uključujući **mišljenje ministarstava, institucija i lokalnih samouprava o funkcioniranju uspostavljenog sustava internih kontrola**
- osigurava **metodološke smjernice za interne revizore** (metodološke smjernice, obuke, mentorstvo, umrežavanje internih revizora)
- uspostavlja i razvija **sustav certificiranja za interne revizore** u javnoj upravi
- osigurava **vanjsku procjenu usklađenosti i kvalitete jedinica za internu reviziju** ministarstava, institucija i lokalne samouprave
- koordinira **aktivnosti ministarstava, institucija i lokalnih samouprava** kako bi se osigurala učinkovita i dosljedna provedba sustava interne revizije. < Podrška Vijeća za internu reviziju





Ministry of Finance  
Republic of Latvia

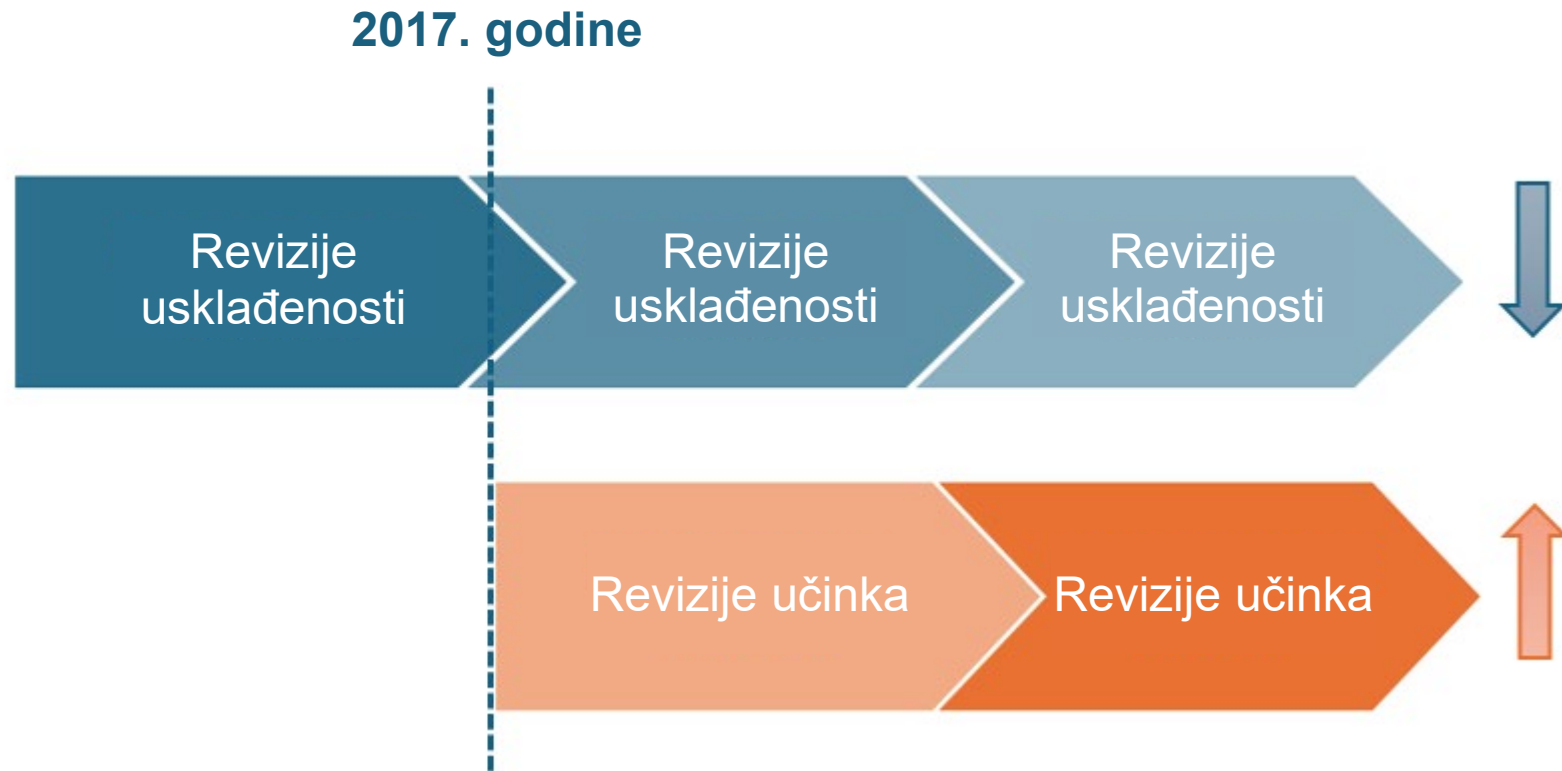
# Sustav financijskog upravljanja i internih kontrola



- Inicijativa Sektora za internu reviziju Ministarstva financija.
- Razvijen na temelju COSO modela.
- Razvijen u suradnji s Uredom državnog kancelara, koji je nadležan za razvojnu politiku javne uprave.
- Donesen 2012.



# Reforma interne revizije: *Prijelaz s revizija usklađenosti na revizije učinka*





Ministry of Finance  
Republic of Latvia

# Implementacija prakse revizije učinka korak po korak (I.)



**Kako bi se tom pitanju pridala veća pažnja i važnost, bilo je ključno postaviti ga na stratešku razinu.**

Zadaća institucija da ocijene aspekte 3E u okviru internih revizija uključena je i ojačana u strateškim dokumentima za razvoj i modernizaciju javne uprave:

- Plan reforme javne uprave za 2020. (odobren 2017.)
- Plan modernizacije javne uprave za razdoblje 2023. – 2027. (odobren 2023.)



# Implementacija prakse revizije učinka korak po korak (II.)



**Kako bi se osigurala stručnost i visoka kvaliteta revizija učinka, bilo je potrebno investirati u znanje i vještine internih revizora te podići svijest.**

*U suradnji s austrijskim kolegama provedeno je nekoliko aktivnosti kako bi se steklo međunarodno iskustvo i praksa:*

- Seminari o reviziji učinka (organizirani 2022.).
- Smjernice za reviziju učinka (izrađene 2022).
- Pilot-revizije učinka u Ministarstvu vanjskih poslova i Državnoj riznici (provedene u razdoblju 2022 – 2023).
- Praktične radionice o kvantitativnim i kvalitativnim metodama analize (organizirane u razdoblju 2024 – 2025.).
- Pitanja o reviziji učinka uključena su u teme izobrazbe i certifikacijskog ispita nacionalnog sustava certificiranja internih revizora (od 2024.).



Ministry of Finance  
Republic of Latvia

# Implementacija prakse revizije učinka korak po korak (III.)



**Kako bi se potaknulo i ostvarilo aktivno djelovanje institucija, bilo je važno odrediti godišnji zadatak.**

Od 2018. Kabinet ministara svake godine izdaje Nalog o zajedničkim revizijskim prioritetima u javnoj upravi kojim se institucijama nalaže da sljedeće godine procijene aspekte 3E u planiranim revizijama.



Ministry of Finance  
Republic of Latvia

# Zajednički revizijski prioriteti

## Pristup je uveden 2010.

### Zajednički revizijski prioriteti istaknuti su na sljedeći način:

- ocjenjivanje rezultata Državnog ureda za reviziju
- ocjenjivanje strategija interne revizije i njihove provedbe
- analiza dostupnih informacija o slabostima sustava internih kontrola i njihovim posljedicama
- analiza informacija o najvećim rizicima u javnoj upravi
- kao rezultat rasprave s horizontalnim vlasnicima procesa za upravljanje visokorizičnim aktivnostima (Ministarstvo financija, Državna riznica, Ured državnog kancelara, Ured za borbu protiv korupcije, Vijeće za internu reviziju, Ministarstvo pametne uprave i regionalnoj razvoja).

### Prioritetne revizije provedene su u oblastima kao što su:

- ✓ upravljanje projektima informacijske i komunikacijske tehnologije
- ✓ upravljanje sigurnošću informacijske i komunikacijske tehnologije
- ✓ organizacija, dostupnost, kvaliteta usluga javne uprave
- ✓ delegiranje zadataka javne uprave
- ✓ zaštita osobnih podataka
- ✓ planiranje i monitoring ostvarenja makroekonomskih krajnjih rezultata, krajnjih rezultata politika, ostvarenja i indikatora učinka za oblasti politika
- ✓ smanjenje korupcije i sukoba interesa
- ✓ upravljanje rizicima.



Ministry of Finance  
Republic of Latvia

## Zajednički revizijski prioritet 2025.

- **Smanjenje administrativnog i birokratskog opterećenja.**

Ministarstvo financija izradilo je vodič za interne revizore o izračunu i smanjenju administrativnog i birokratskog opterećenja te procjeni troškovne učinkovitosti.





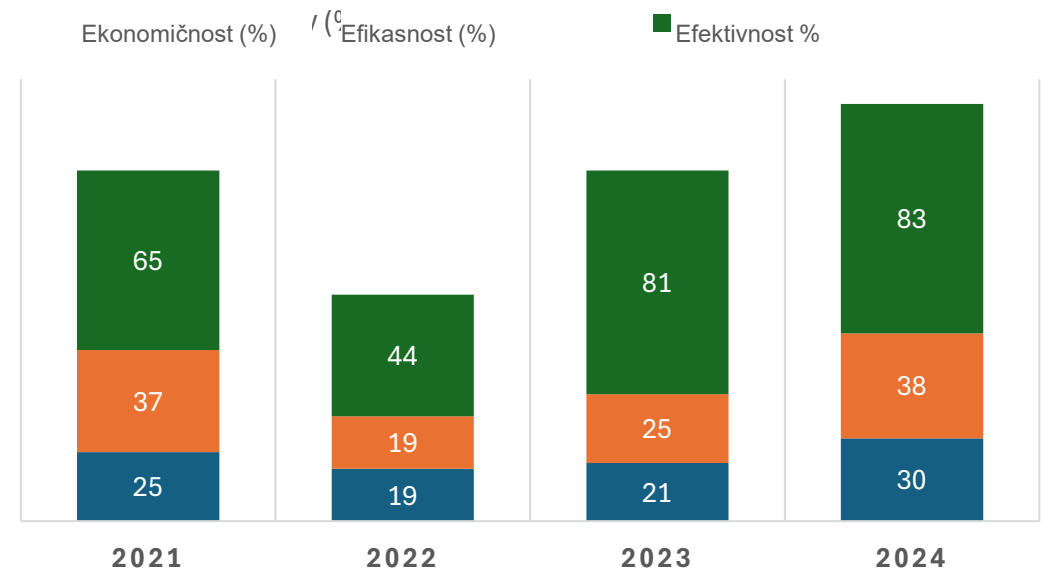
# Implementacija prakse revizije učinka korak po korak (IV.)



**Važno je sažeti i analizirati rezultate obavljenih poslova radi promatranja trendova i obavještanja Vlade.**

- Jedinice za internu reviziju svake godine dostavljaju MFIN-u informacije o tome u koliko se revizija ocijenio svaki aspekt 3E i koje su preporuke dane za poticanje ušteda troškova, efikasnosti i efektivnosti.
- Statistički podaci o aspektima 3E se akumuliraju i analiziraju kako bi se promatrali trendovi.
- Ukupni indikatori prikazuju se u godišnjem izvještaju o aktivnostima jedinica za internu reviziju koji se dostavlja Kabinetu ministara.

TREND POSLJEDNJIH GODINA





# Međuinstitucijska suradnja u oblasti interne revizije

## Problemi kojih smo svjesni:

- ograničeni resursi interne revizije
- stalno velika količina posla (u smislu sustava i institucija koje se mogu revidirati).



## Rješenje:

Međusektorski timovi za internu reviziju.

Timovi i predmet interne revizije utvrđuju se nalogom Kabineta ministara.



## Svaki tim dogovara:

- opseg posla i raspored zadataka koji će se obavljati
- sastav tima te nadležnosti i podjelu dužnosti uključenih internih revizora
- metodologiju za provedbu interne revizije i izradu radne dokumentacije
- prava na pristup informacijama
- način i kanale komunikacije i razmjene informacija tima
- uvjete za pohranu radne dokumentacije koju treba pripremiti
- komunikaciju s višim rukovodstvom institucija.

***Prednosti za revizore:*** potiče se razmjena znanja i iskustava te usvajanje dobre prakse.



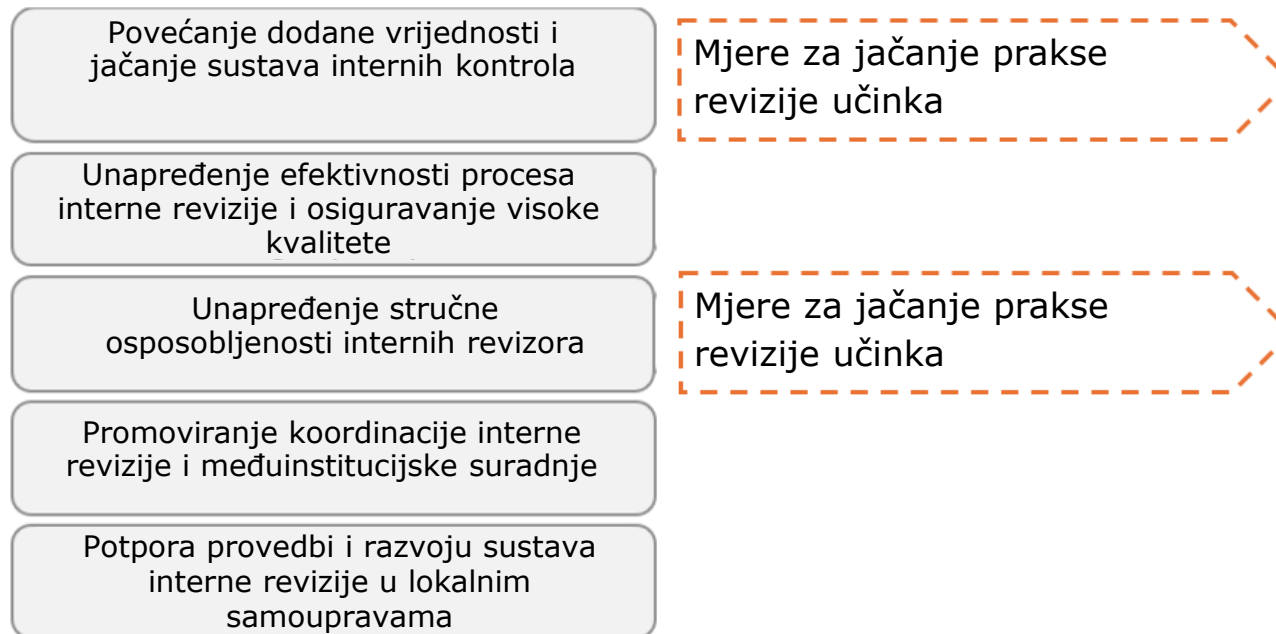
# Razvoj sustava interne revizije i internih kontrola

## ➤ Plan razvoja sustava interne revizije za razdoblje 2025. – 2028.

### SVRHA:

- nastaviti razvijati modernu funkciju interne revizije u institucijama javne uprave, povećavajući razinu zrelosti funkcije interne revizije ministarstava i institucija
- promovirati razvoj funkcije interne revizije u lokalnim samoupravama.

### SMJEROVI DJELOVANJA:

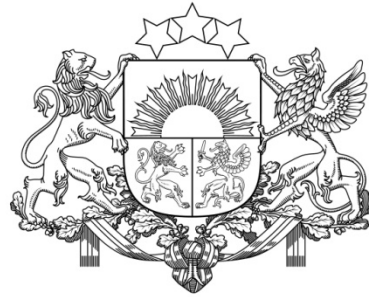




## Povećanje dodane vrijednosti i jačanje sustava internih kontrola

- Nastavak razvoja prakse revizije učinka, uključujući promoviranje povezanosti između upravljanja učinkom, budžetiranja prema učincima i revizije učinka.
- Jačanje suradnje s Državnim uredom za reviziju i Revizijskim tijelom za fondove Europske unije, uključujući provedbom zajedničkih revizija i promoviranjem povjerenja.





Ministry of Finance  
Republic of Latvia

***Hvala vam za pažnju!***

Arina Andreičika, direktorica Sektora za internu reviziju

E-mail: [arina.andreicika@fm.gov.lv](mailto:arina.andreicika@fm.gov.lv)

Telefon: (+371) 29463753