

Revizija učinka (RU): Nacrt vodiča

Nacrt prve verzije | listopad/oktobar 2025.

Izrađeno u sklopu PEMPAL-ovog IACOP-a
Manfred van Kesteren
Kišinjev: 23. listopada/oktobar 2025.



Svrha sesije

- Predstavljanje nacрта PEMPAL-ovog Vodiča za reviziju učinka
- Objašnjavanje što se njime želi postići i za koga
- Prikupljanje komentara od sudionika radi dorade vodiča
- Priprema za diskusije u grupama koje slijede

Zašto revizija učinka (i po čemu se razlikuje od drugih revizija)

Razvoj:

- ❑ Pomak s usklađenosti i kontrola → na dodavanje vrijednosti i unapređenje
- ❑ Rukovoditelji zahtijevaju uvid u ekonomičnost, efikasnost i efektivnost (3E)
- ❑ Naglašavanje ciljeva koji se odnose na UJF na temelju rezultata i odgovornost

Različite perspektive:

- ❑ Vanjska revizija (INTOSAI): Fokus na krajnje rezultate, društveni utjecaj, javnu odgovornost (parlament)
- ❑ Interna revizija (IIA / GIAS 2025.): Fokus na organizacijske procese, sustave, unapređenje rukovođenja: izražavanje uvjerenja, uvid, predviđanje
- ❑ → Opsezi su različiti, ali komplementarni – u oba slučaja povećava se javna odgovornost

Opseg i cilj Vodiča

- ❑ Pisano za jedinice za internu reviziju u javnom sektoru u zemljama članicama PEMPAL-a
- ❑ Pruža principe + praktične alate + primjere, a ne preskriptivne kontrolne popise
- ❑ Nadopuna VRI-jevima: fokus na efikasnost procesa i unapređenje rukovođenja
- ❑ Uključuje predloške: plan angažmana, program rada, matrica dokaza, glosar

Struktura vodiča

- ❑ 1. Uvod – Razvoj IR-a u smjeru fokusiranja na učinak
- ❑ 2. Što je revizija učinka – definicija i 3E
- ❑ 3. Kada se provodi – testovi vrijednosti i mogućnosti provođenja revizije
- ❑ 4. Planiranje – ciljevi, kriteriji, zainteresirane strane
- ❑ 5. Rad na terenu – metode i triangulacija
- ❑ 6. Analiza i izvještavanje – dokazi → nalazi → preporuke
- ❑ 7. Praćenje postupanja prema preporukama
- ❑ 8. Prilagođavanje kontekstu i razini zrelosti
- ❑ 9. Nove teme (ESG, digitalna transformacija, ciljevi održivog razvoja)
- ❑ 10. Povezanost s globalnim standardima (GIAS 2025.)

Prilozi – Praktični alati i predlošci:

- Predložak plana angažmana
- Primjer programa rada
- Matrica dokaza
- Glosar ključnih pojmova

Ključni koncepti: Tri E

- Ekonomičnost = manja potrošnja (odgovarajuća kvaliteta uz minimalne troškove)
- Efikasnost = dobra potrošnja (inputi → outputi (rezultati))
- Efektivnost = mudra potrošnja (ostvarivanje krajnjih rezultata)
- → Zajedno = dokaz o vrijednosti za uloženi novac



Kada provoditi reviziju učinka

- ❑ Strateški važni programi ili reforme
- ❑ Uočene neefikasnosti ili velik interes zainteresiranih strana
- ❑ Dostupnost pouzdanih podataka i kapaciteta IR-a
- ❑ Korištenje testa mogućnosti obavljanja revizije (5 pitanja)
- ❑ U slučaju nespremnosti → savjetodavne usluge mogu pripremiti teren

Proces revizije učinka

- Planiranje → Rad na terenu → Analiza i izvještavanje → Praćenje postupanja prema preporukama
- Cikličnost i iterativnost – sljedeći angažmani na temelju stečenih znanja

Najvažnije točke planiranja

- ❑ Rano uključivanje zainteresiranih strana (prihvaćanje / uvodni sastanak)
- ❑ Definiranje ciljeva i 2 – 3 ključna pitanja za reviziju + opseg
- ❑ Dogovor o kriterijima i izvorima dokaza
- ❑ Dokumentiranje u jedinstvenom planu revizijskog angažmana
- ❑ Primjena principa GIAS-a 2025.: procjena rizika, nadzor, pregled osiguranja kvalitete

Savjetodavna uloga u ranim fazama revizije

U ranim fazama kriteriji učinka možda još nisu dobro definirani ili dogovoreni.

Interna revizija može pružiti savjetodavnu podršku rukovodstvu u:

- ❑ Formuliranju ili doradi ciljeva i očekivanih rezultata u oblasti učinka.
- ❑ Razvoju odgovarajućih revizijskih kriterija – prevođenje ciljeva u mjerljive aspekte ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti.
- ❑ Procjeni jesu li podaci i indikatori dostatni za podupiranje revizije.

Ta savjetodavna uloga dio je doprinosa revizije u vidu uvida i predviđanja – pomaže menadžmentu da pojasni kako izgleda „dobar učinak“.

Naposljetku, menadžment se mora usuglasiti i preuzeti odgovornost za kriterije – kriteriji nisu nikada kriteriji internog revizora.

- ❑ ➤ Podupiranjem formuliranja ciljeva jača se kvaliteta revizije i osigurava vjerodostojnost nalaza.

Uključivanje zainteresiranih strana tijekom cijelog ciklusa revizije

- ❑ Ranom i kontinuiranom uključenosti osigurava se relevantnost i praktičnost revizije.
- ❑ Faza prihvaćanja / uvodni sastanak – usklađivanje ciljeva, opsega i kriterija.
- ❑ Tijekom rada na terenu – komunikacija o napretku i novim zapažanjima.
- ❑ Prije izvještavanja – rasprava o preliminarnim nalazima radi potvrđivanja dokaza.
- ❑ Praćenje postupanja prema preporukama – uključivanjem se povećava odgovornost i podupire provođenje preporuka.
- Uključivanjem dionika jača se vjerodostojnost i utjecaj revizija učinka.

Od dokaza i nalaza do preporuka

- Dokazi → nalazi → zaključci → preporuke
- Primjena triangulacije (≥ 2 izvora po kriteriju)
- Snažne preporuke = specifične, izvedive, usmjerene na utjecaj
- Analiza temeljnih uzroka ključna je za savjete kojima se dodaje vrijednost

Prilagođavanje i nove teme

- Skalabilni pristup zrelosti i resursima IR-a
- Korišćenje skalabilnih formata – od laganih pregleda do sveobuhvatnih revizija
- Integracija ESG faktora, digitalne transformacije i ciljeva održivog razvoja
- Osiguravanje usklađenosti s GIAS-ima 2025. (uvid, predviđanje, fokus na rizike)

Procjena zrelosti – prilagođavanje revizija učinka

Dubina i opseg revizije učinka ovise o zrelosti na tri razine:

- ❑ 1. Funkcija interne revizije: mandat, vještine, alati, osiguranje kvalitete.
 - ❑ 2. Subjekt revizije / program: jasnoća ciljeva, pouzdani podaci, otvorenost za nadzor.
 - ❑ 3. Poticajno okruženje: zakonski okvir, podrška SHJ-a, suradnja s VRI-jem.
-
- Počnite jednostavno → skalirajte ovisno o razini zrelosti.
 - Koristite proporcionalne pristupe — od lakih tematskih pregleda do sveobuhvatnih revizija učinka.
- Prilagođavanje ovisno o razini zrelosti pomaže osigurati izvedivost, učenje i dodanu vrijednost.

Ključni zaključci

- ❑ Revizija učinka premošćuje izražavanje uvjerenja i uvid/predviđanje
- ❑ Dodaje vrijednost za menadžment i građane
- ❑ Razlikuje se od vanjske revizije, ali joj je komplementarna
- ❑ Sudjelovanje zainteresiranih strana je od ključne važnosti
- ❑ Uzeti u obzir razine zrelosti IR-a, subjekta revizije i poticajnog okruženja
- ❑ Nacrt vodiča = živi alat – testirat će ga i doraditi članovi PEMPAL-a

Pitanja za diskusiju u grupama

1. Koja su poglavlja vodiča najkorisnija za vaš kontekst?
2. Gdje vidite izazove u primjeni revizije učinka?
3. Što treba dodati ili pojednostavniti?
4. Kako SHJ-ovi i JIR-ovi mogu surađivati na izgradnji kapaciteta?
5. Primjeri tekućih revizija učinka u vašoj zemlji? (ako bude vremena)



Prijedlog sljedećih koraka

- ❑ Prikupiti komentare grupa → doraditi drugu verziju (početkom 2026. ili prije)
- ❑ Pilot-projekti i/ili iskustva u odabranim zemljama → primjeri slučajeva za priloge
- ❑ Objavljivanje dovršenog vodiča u biblioteci PEMPAL-ovih proizvoda znanja