

# GUID 1951

**Smjernice za razvoj puteva  
profesionalnog razvoja revizora**

INTOSAI Smjernice izdaje  
Međunarodna organizacija vrhovnih  
revizorskih institucija, INTOSAI, kao dio  
INTOSAI okvira profesionalnih izjava.  
Za više informacija posjetite  
[www.issai.org](http://www.issai.org)



INTOSAI



# SADRŽAJ

1	<b>UVOD</b>	<b>4</b>
2	<b>CIJ</b>	<b>5</b>
3	<b>DEFINICIJE</b>	<b>6</b>
4	<b>OPSEG</b>	<b>7</b>
5	<b>KLJUČNA RAZMATRANJA PROCESA</b>	<b>8</b>
	KORAK 1: ODREDITI STRATEGIJE PROFESIONALNOG RAZVOJA VRI-ja	9
	KORAK 2: POTVRDITI ZAHTJEVE KOMPETENCIJE VRI-ja KOJE SE ODOSE NA PREDLOŽENI PUT PROFESIONALNOG RAZVOJA	10
	KORAK 3: RAZUMIJETI JAZ IZMEĐU TRENUTNIH I PREDLOŽENIH KOMPETENCIJA (ANALIZA GAP-a)	10
	KORAK 4: ODLUČITI O PRISTUPU RJEŠAVANJA JAZA U KOMPETENCIJAMA	10
	KORAK 5: ADRESIRATI STVARANJE OKRUŽENJA ZA PREDLOŽENI PUT STRUČNOG RAZVOJA	11
	KORAK 6: DIZAJNIRATI PUT PROFESIONALNOG RAZVOJA	12
	KORAK 7: SPROVESTI/ISPORUČITI PROFESIONALNI RAZVOJNI PUT	13
	KORAK 8: PROCIJENITI KOMPETENCIJE KOJE SU RAZVIJENE KAO DIO PUTA PROFESIONALNOG RAZVOJA	13
	KORAK 9: SPROVESTI INICIJATIVU DA SE OSIGURA ODRŽAVANJE I AŽURNOST OCIJENJENIH KOMPETENCIJA	13
	KORAK 10: EVALUACIJA PUTA PROFESIONALNOG RAZVOJA	14
	<b>ANEKS A</b>	<b>15</b>
	PITANJE 1	15
	PITANJE 2	18
	PITANJE 3	<b>20</b>
	PITANJE 4	23
	PITANJE 5	25
	PITANJE 6	27
	PITANJE 7	29
	PITANJE 8	31
	PITANJE 9	32
	PITANJE 10	33

- 1) ISSAI 150 – *Kompetencija revizora* navodi četiri organizaciona zahtjeva koji podupiru odgovornosti Vrhovne revizorske institucije (VRI) u pogledu kompetencije revizora.
- 2) Organizacioni zahtjev 3 u okviru ISSAI 150 zahtjeva da VRI uspostavi namjenske puteve profesionalnog razvoja revizora, posebno prilagođene mandatu VRI, regulatornom okviru, organizacijskoj strukturi i potrebama. Ovi putevi za profesionalni razvoj odražavaju potrebu za početnim profesionalnim razvojem i kontinuiranim profesionalnim usavršavanjem.
- 3) GUID 1951 se nadograđuje na organizacioni zahtjev 3 tako što pruža jasan i jednostavan tok procesa koji VRI može primijeniti u razvoju puta ili puteva profesionalnog razvoja svojih revizora. Zbog prirode toka procesa, neki od pojedinačnih koraka procesa priznaju zahtjeve preostalih organizacionih zahtjeva ISSAI 150 i pružaju dalji kontekst i smjernice u tom pogledu.
- 4) GUID 1951 pruža smjernice u kontekstu elemenata profesionalizma VRI (ISSAI 150, stav 5).

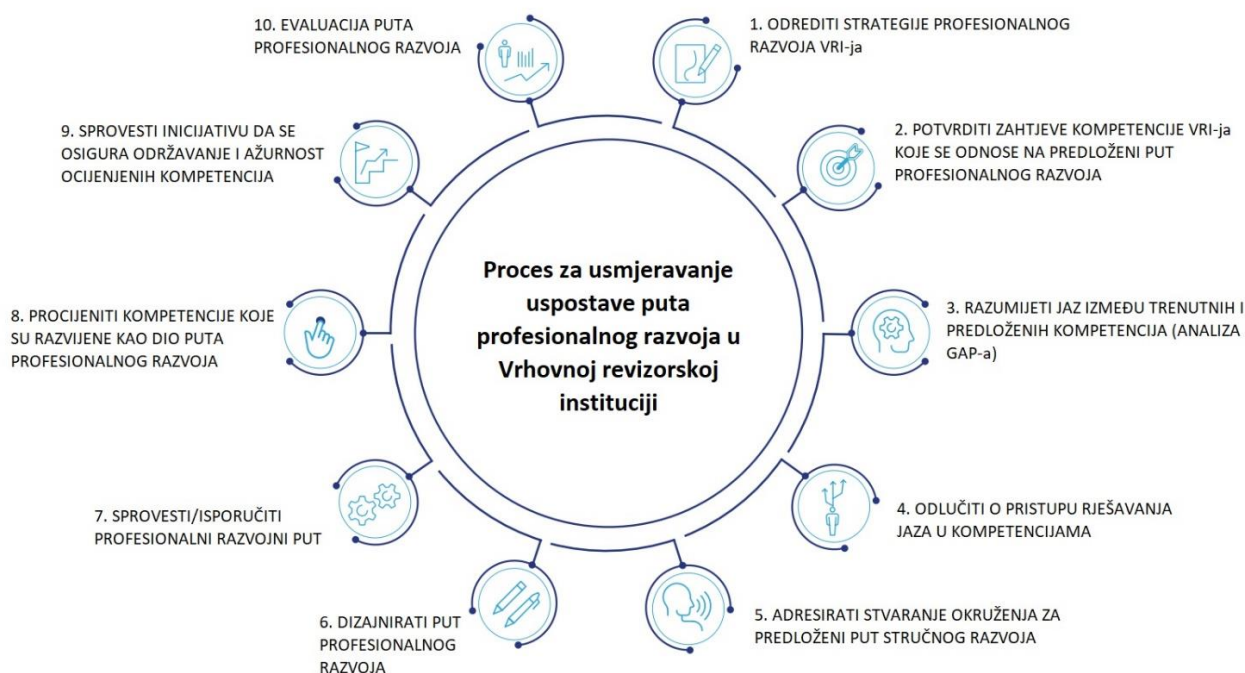
- 5) Cilj GUID 1951 je da uvede VRI-je u jasan, strukturiran i praktičan tok procesa, kako bi im se omogućilo da razviju put ili puteve profesionalnog razvoja svojih revizora. Ovaj GUID podržava VRI u implementaciji i primjeni zahtjeva ISSAI 150.
- 6) Da bi se postigao ovaj cilj, GUID 1951:
  - a) Predlaže proces od deset koraka koji vodi razvoj puta profesionalnog razvoja; i
  - b) Pruža primjere puteva profesionalnog razvoja koji se obično nalaze u INTOSAI-ju.

- 7) **Kompetencija** je znanje, vještine i lični atributi kritični za uspješno obavljanje posla (ISSAI 150, stav 12).
- 8) **Okvir kompetencija** je konceptualni model koji detaljno opisuje i definira kompetencije koje se očekuju od pojedinačnog revizora, grupe ili tima za određeni zadatak i za određenu poziciju u organizaciji. Okviri kompetencija moraju biti uglavnom stabilni i bezvremenski na širokom nivou. Na detaljnijem nivou, oni moraju biti dinamični, odražavajući očekivanja svijeta koji se stalno mijenja. Oni nastoje definirati elemente potrebne za postizanje uspjeha i visokih performansi, a mijenjat će se ovisno o okolnostima.
- 9) **Put profesionalnog usavršavanja** je formalizovan, strukturiran razvojni program koji bira VRI, i ima za cilj razvoj i održavanje kompetentnih, profesionalnih revizora u VRI.
- 10) **Strategija VRI za profesionalni razvoj** je podskup ukupne organizacijske strategije VRI, koja se bavi svrhom puta profesionalizacije i jasno opisuje željeno krajnje stanje kompetencija koje treba razviti.

- 11) GUID 1951 pruža dodatne smjernice u vezi sa zahtjevima ISSAI 150 i ne sadrži nikakve dalje zahtjeve za VRI.
  
- 12) GUID 1951 pruža smjernice za razvoj odgovarajućeg okvira kompetencija za VRI koristeći ISSAI ili druge revizorske standarde u oblastima finansijske revizije, revizije učinka i revizije usklađenosti, istovremeno uvažavajući razmatranja koja se odnose na VRI sa jurisdikcijskim nadležnostima.

## KLJUČNA RAZMATRANJA PROCESA

13) Proces od 10 koraka koji je ilustrovan u nastavku ima za cilj da strateški omogući rukovodstvu VRI da stimuliše razmišljanje o daljoj profesionalizaciji u VRI, sa posebnim naglaskom na razvoj kompetentnih revizora, kako bi se izvršio mandat VRI-ja.



14) Ovih 10 koraka osnažuju lidere VRI-ja jasnim, strukturiranim i praktičnim procesom za pomoć u razvoju i implementaciji puteva profesionalnog razvoja revizora, u skladu sa zahtjevima ISSAI 150.

15) Obim i redoslijed primjene 10 koraka se može razlikovati od VRI-ja do VRI-ja i od od jednog do drugog razvojnog puta, kako bi se osigurala jedinstvenost svake organizacije. Da bi se pomoglo VRI-jima da unaprijede ova generička razmatranja procesa, u Aneksu A je dato nekoliko scenarija praktične primjene.



## KORAK 1: ODREDITI STRATEGIJE PROFESIONALNOG RAZVOJA VRI-ja

- 16) U ovom početnom koraku, rukovodstvo VRI-ja treba da istakne tačnu svrhu predviđenog puta profesionalnog razvoja i precizno opiše željeno krajnje stanje u strategiji VRI-ja za profesionalni razvoj. Važno je napraviti razliku između toga da li je put usmjeren na stvaranje održive osnovne kompetencije unutar VRI za izvršavanje svog mandata i da li je usmjeren na pripremu VRI-ja za budućnost, ili oboje. Takva buduća orijentacija može uključivati uvođenje novih kompetencija koje zahtijeva novi mandat, uvođenje novih metodologija, upuštanje u nova područja revizije ili pokušaj da ostane relevantan s obzirom na promjenjivo okruženje VRI.
- 17) Ključni pokretač strategije stručnog usavršavanja VRI-ja je njen opšti mandat i povezani organizacioni strateški plan. Drugi načini unosa koji se mogu koristiti su rezultati procjene Okvira za mjerenje učinka VRI (SAI PMF), rezultati neovisnog pregleda kolega ili interne inspekcije, procjena osnovnih potreba ili namjere pokrenute inicijative na nivou INTOSAI (kao što je revizija Ciljeva održivog razvoja).
- 18) Strategija VRI-ja za profesionalni razvoj je također dokument koji se može koristiti da se osigura podrška rukovodstva (ili ključnih aktera kao što je Parlament, ako je relevantno) za ciljeve profesionalizacije VRI-ja. Također može poslužiti kao alat za početnu komunikaciju sa osobljem o predviđenim mogućnostima razvoja.
- 19) Koliko je to moguće čak i u ovoj ranoj fazi, preporučljivo je da se željeno stanje opiše na način koji će omogućiti mjerenje krajnjeg uspjeha.
- 20) Dobra je praksa da se opiše kako rukovodstvo razmatra organizacione aspekte na koje će značajno utjecati, kao što su razmatranje budžeta, održivost, utjecaj na politike i procedure, itd.

## **KORAK 2: POTVRDITI ZAHTJEVE KOMPETENCIJE VRI-ja KOJE SE ODOSE NA PREDLOŽENI PUT PROFESIONALNOG RAZVOJA**

21) Željeno krajnje stanje koje je opisano u koraku 1 sada treba prevesti u posebne kompetencije koje VRI treba steći. Smjernice koje se nalaze u GUID 1950 mogu se koristiti za definiranje i dokumentovanje tih kompetencija u specifičnom okviru ili profilu kompetencija.

22) Kao što je naznačeno u GUID 1950, biće od velike vrijednosti analiziranje okvira kompetencija ili profila na njegove sastavne dijelove (znanje, vještine i lični atributi) jer oni imaju direktan uticaj na sredstva za razvoj tih kompetencija. Kao početne smjernice za dizajn puta, u ovoj ranoj fazi je važno dizajniranje okvira kompetencija ili profila imajući u vidu procjenu.

## **KORAK 3: RAZUMIJETI JAZ IZMEĐU TRENUTNIH I PREDLOŽENIH KOMPETENCIJA (ANALIZA GAP-a)**

23) Kao sljedeće razmatranje, bit će važno steći razumijevanje trenutnog stanja kompetencija u ciljnoj grupi za profesionalni razvoj unutar VRI, s ciljem utvrđivanja jaza između postojećih i novih definicija kompetencija. Na taj način će biti moguće potvrditi tačne kompetencije koje su ciljane za zapošljavanje i uključivanje u put profesionalnog razvoja.

24) ) S obzirom na obim regrutacije i/ili razvoja koji može biti potreban, možda će biti potrebno napraviti početnu podjelu kompetencija na niz specifičnih razvojnih puteva ili programa učenja.

## **KORAK 4: ODLUČITI O PRISTUPU RJEŠAVANJA JAZA U KOMPETENCIJAMA**

25) Sada je na rukovodstvu VRI da donese odluku o najprikladnijem načinu rješavanja pitanja jaza u kompetencijama. Postoji mnogo opcija iz kojih se može birati, kao što je regrutovanje potrebnih znanja, vještina i ličnih atributa, ili ulaganje u razvoj ovih kompetencija, možda kroz odgovarajuću kombinaciju obrazovanja i praktične obuke. Druge opcije koje treba razmotriti mogu uključivati priznavanje prethodnog učenja i ubrzane programe obuke. Sve to se

može uraditi u okviru VRI ili u partnerstvu sa drugim pružiocima usluga. Ako je relevantno za VRI, postoji i mogućnost angažovanja funkcije ljudskih resursa centralne vlade (kao što je Komisija za javne službe) za dobijanje ili razvoj odgovarajućih kompetencija koristeći posao obavljen u koracima od 1 do 3.

26) Gore navedene odluke mogu biti pod uticajem niza faktora, od kojih je najkritičniji analiza troškova i koristi za testiranje pristupačnosti puta profesionalizacije, i dostupnost partnera koji će pomoći VRI u sprovođenju inicijative profesionalizacije.

27) Partnerstvo sa drugim akterima je važan faktor u ovoj odluci. Omogućava pribavljanje odgovarajućih kapaciteta za rukovanje procesom profesionalizacije kada VRI možda neće biti u mogućnosti da obezbijedi određene kapacitete, a može u određenim slučajevima čak i povećati kredibilitet onoga što se radi. Partneri se mogu birati unutar INTOSAI zajednice (uzimajući u obzir opcije kao što su INTOSAI razvojna inicijativa, INTOSAI regionalne organizacije i srodne VRI) ili izvan zajednice (profesionalne računovodstvene organizacije, druga profesionalna tijela, pružaoci usluga obrazovanja i obuke, itd.). Prilikom odabira takvih partnera, ključna razmatranja će biti pitanja kao što su kredibilitet partnera i usklađenost sa strategijama VRI.

28) U mjeri u kojoj je to izvodljivo, ovaj pristup treba da se pobrine za elemente ciljanog postavljanja ciljeva, samorefleksije i procjene, i trenutne, značajne povratne informacije po pojedinom učesniku.

## **KORAK 5: ADRESIRATI STVARANJE OKRUŽENJA ZA PREDLOŽENI PUT STRUČNOG RAZVOJA**

29) Organizaciono okruženje mora biti pripremljeno za profesionalni razvoj. Razmatranja u tom pogledu mogu uključiti podršku rukovodstva i menadžmenta, opremanje supervizora novim vještinama, unaprijeđenje politika i procedura, potvrđivanje novih partnerstava za razvoj i drugačije angažovanje na finansiranju potrebnim za ovu inicijativu.

30) Okruženje koje pruža mogućnosti se treba rješavati na dva nivoa:

- a) Omogućitelji koji omogućavaju funkcionisanje inicijative profesionalizacije (npr. finansiranje, kapacitet upravljanja ljudskim resursima, politike, prakse, sistemi upravljanja učenjem, itd.); i

b) Omogućitelji koji omogućavaju VRI da prihvati rezultate nove inicijative za profesionalizaciju na radnom mjestu (npr. procedure koje služe za primjenu novostečenih znanja i vještina).

## KORAK 6: DIZAJNIRATI PUT PROFESIONALNOG RAZVOJA

31) U širem smislu, tim zadužen za razvoj puta profesionalnog razvoja, pod vodstvom rukovodstva VRI, mogao bi odlučiti o programskim ciljevima, sadržaju, tehnikama obuke, alatima za prethodno testiranje, vođenju trenera/fasilitatora, resursima, razmatranjima transfera obuke, vježbama, studijama slučaja, simulacijama, itd.

32) Izbor metode izvođenja je također kritičan za osiguravanje odgovarajućeg naglaska na praktičnom iskustvu. Metode isporuke mogu uključivati obuku i razvoj u učionici ili virtuelni razvoj, učenje na poslu/iskustveno učenje (sve od simulacija i izleta do produženih zadataka, pa čak i predanost ugovorenom učenju na određeni vremenski period), učenje o odnosima i povratnim informacijama (obučavanje, mentorstvo, ocjenjivanja) i obuku van posla (univerzitetski kursevi, samostalno učenje, e-učenje).

33) Podrška revizoru koji učestvuje u razvojnom putu je suštinski pokretač profesionalnog razvoja. Pored organizacionih strateških imperativa, neophodna podrška linijskog menadžera ili supervizora revizora će potvrditi uvjerenje da će krajnji rezultat obuke biti koristan na radnom mjestu i činiti dio tekuće karijere. Potvrđena podrška linijskog menadžera tokom procesa razvoja i obaveza da će revizor dobiti potrebnu priliku da iskoristi novostečene vještine nakon završetka programa, dodatno će poboljšati ovu poruku. Podrška također može uključivati implementaciju sistema ocjenjivanja učinka usmjerenog na rast, imenovanje/odabir mentora i trenera, stvaranje vršnjačke podrške između pojedinaca koji učestvuju u razvojnoj inicijativi i odabir razvojnog koordinatora („službenika za obuku“) koji će nadgledati administraciju, koja bi potencijalno mogla biti povezana sa razvojnim putem, uključujući evidenciju o obuci.

34) Poslednji korak u fazi projektovanja biće potvrda relevantnih metoda procjene povezanih sa razvojnim putem, u skladu sa organizacionim zahtjevima.

## **KORAK 7: SPROVESTI/ISPORUČITI PROFESIONALNI RAZVOJNI PUT**

35) Ovaj korak bavi se praktičnošću i logistikom vođenja razvojnog puta – odlučivanje o tome hoće li se realizacija obaviti virtualno ili osobno, potvrđivanje dostupnosti opreme i materijala, potvrđivanje dostupnosti fasilitatora (iskusnih u zahtjevima procesa i stručnosti u predmetu), upis, aranžmani putovanja i smještaja, itd.

36) Još jedan važan faktor u ovom koraku je vidljiva podrška rukovodstva VRI. Od upisa do pohađanja i korištenja novostečenih vještina, podrška rukovodstva za razvojnu inicijativu je ključni pokretač, koji potvrđuje dodanu vrijednost vještina koje se razvijaju u rješavanju trenutnih radnih potreba i, dugoročno gledano, u ostvarenju strategije SAI.

## **KORAK 8: PROCIJENITI KOMPETENCIJE KOJE SU RAZVIJENE KAO DIO PUTA PROFESIONALNOG RAZVOJA**

37) U ovoj fazi, postoji potreba za procjenom uspjeha ovog puta na nivou svakog revizora koji učestvuje. Procjena – kao što je potvrđeno u fazi izrade – moraće da se odvija na najnezavisniji mogući način, baveći se sticanjem kompetencija na kraju puta. Ovo će poslužiti kao prvi nivo testiranja uspjeha inicijative.

38) U idealnom slučaju, mogući drugi nivo evaluacije, nekada u fazi nakon obuke, mogao bi se fokusirati na to da li se nova vještina zaista koristi (prenos obuke na radno mjesto) i ima li neophodan utjecaj (prikladna za svrhu).

39) Ovo također može biti tačka u kojoj su potrebne određene korektivne radnje – bilo da se pomogne članu osoblja koji je iskusio izazove u dva koraka procesa procjene, ili da se prilagodi razvojni put kako bi se postigli bolji rezultati.

## **KORAK 9: SPROVESTI INICIJATIVU DA SE OSIGURA ODRŽAVANJE I AŽURNOST OCIJENJENIH KOMPETENCIJA**

40) Razmatranja tokom ovog koraka pokrivaju tri nivoa:

- a. Održavanje putanje aktuelnom – ažuriranje strukture i sadržaja tako da odražavaju najaktuelniji pogled na konkretne teme;
- b. Održavanje vještina aktuelnim – ovo se često naziva procesom „stalnog profesionalnog razvoja“; i
- c. Podsticanje osoblja da razmotri individualne preferencije za dalji razvoj.

41) Primjeri aktivnosti koje se mogu razmotriti u ovom pogledu uključuju:

- a. Dijeljenje i razmišljanje o radnim iskustvima i praksi VRI, kako bi se proširila baza znanja, učilo iz uspjeha i neuspjeha, i poboljšala organizacijska sposobnost;
- b. Praćenje osnovnih ažuriranja (za „dopunu“ nadležnosti novim razvojnim koracima, kao što je novo zakonodavstvo); i
- c. Prekvalifikacija (uvođenje potpuno prerađene i ažurirane metodologije revizije).

## **KORAK 10: EVALUACIJA PUTA PROFESIONALNOG RAZVOJA**

42) Nakon prve implementacije puta profesionalnog razvoja (i u redovnim intervalima nakon toga), rukovodstvo VRI će biti u idealnoj poziciji da ocijeni uspjeh puta. Ovo se radi u odnosu na ciljeve inicijative, kao što je navedeno u koraku 1 gore, i može se fokusirati na izvještavanje prema osnovnim kriterijima uspjeha i kvantifikaciju povrata ulaganja u put. Kao primjer: osnovno mjerilo uspjeha može biti broj proizvedenog stručno osposobljenog osoblja, dok povrat ulaganja može biti u obliku poređenja troškova. Poređenje troškova moglo bi kvantifikovati troškove vođenja ove inicijative za proizvodnju određenog broja profesionalaca u odnosu na troškove eksternog angažovanja istog broja profesionalaca i „dopunjavanja“ njihovog znanja i vještina kako bi odgovarali VRI. Evaluacija se također može obaviti kroz konsultacije sa zainteresovanim stranama na koje utiču predviđeni rezultati puta profesionalnog razvoja.

43) Postupajući na osnovu rezultata evaluacije, rukovodstvo VRI bi moglo razmotriti moguće korektivne mjere i poboljšanja puta ili, u ekstremnim slučajevima, prekid puta.

## ANEKS A

Krajnji cilj inicijative za puteve profesionalnog razvoja može varirati u sofisticiranosti – može biti u obliku osnovnog uvjeravanja/potvrde da je osoblje unutar VRI spremno za implementaciju ISSAI, ili može biti potvrda da su u potpunosti kompetentni za obavljanje revizija u skladu sa ISSAI. U najširem smislu, krajnji cilj može biti osigurati da osoblje posjeduje kredibilnu profesionalnu kvalifikaciju u reviziji javnog sektora.

Neke od opcija koje su dostupne VRI-jima koje žele razviti put profesionalnog razvoja razmatrane su uz osvrt na brojna često postavljana pitanja sadržana u ovom aneksu.

Do ovih opcija se došlo kao rezultat:

- a. Sažetka diskusija unutar INTOSAI-ja u proteklih nekoliko godina, na temu razvoja puteva profesionalnog razvoja; i
- b. Ishoda nezavisnog istraživanja koje je na ovu temu naručilo Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), u ime INTOSAI.

Iako pitanja u nastavku mogu ostaviti utisak određenih samostalnih (međusobno isključivih) opcija, one se u praksi preklapaju. Kada rukovodstvu VRI-ja bude jasno šta želi da postigne inicijativom, raspoloživim resursima i parametrima koje želi da koristi u uspostavljanju puta profesionalnog razvoja, ono će po svoj prilici pozajmiti ideje iz većine ovih modela da osmisli jedinstvenu "mješavinu" koja najbolje funkcionira u njihovim jedinstvenim okolnostima. Važnost podrške među kolegama (podrška između VRI-ja) ne može se prenaglasiti kao mehanizam podrške u svim dolje navedenim primjerima.

### PITANJE 1

*U mnogim VRI, posebno u onima koje su usmjerene na reviziju učinka, možemo vidjeti da VRI regrutuje osoblje iz okruženja koje odgovara području rada u kojem će osoblje biti raspoređeno (npr. regrutiranje inženjera za obavljanje poslova revizije učinka koji se odnose na ulaganja u infrastrukturu ili*

*regrutovanje nekoga sa osnovnim znanjem u oblasti kvalitativnih ili kvantitativnih metoda evaluacije).*

*Kako VRI strukturira put profesionalnog razvoja takvog osoblja?*

<p style="text-align: center;"><b>OPIS</b></p>	<p>VRI koje se fokusiraju na reviziju učinka obično će zapošljavati profesionalce iz širokog spektra oblasti (npr. inženjering, medicina, obrazovanje, itd.). Ovi pojedinci će ili imati drugačiju bazu znanja od, na primjer, finansijskih revizora, ili će imati stručno znanje o predmetu i kriterijumima koji se koriste u revizijama učinka relevantnim za njihovu oblast. Kako bi se dopunile njihove postojeće profesionalne kompetencije, okvir kompetencija koji je dat kao primjer u GUID 7500 ili sličan okvir može se koristiti kao osnova za razvoj revizorskih kompetencija javnog sektora.</p> <p>Ovaj koncept može važiti i za revizore u drugim oblastima revizije.</p> <p>Za razliku od opcije opisane u pitanju 4, krajnji rezultat ne mora nužno biti eksterno priznata profesionalna kvalifikacija. Umjesto toga, može biti u obliku interno priznatog skupa kompetencija. Ovo bi odražavalo jedinstvenu profesionalnu kombinaciju stručnjaka za predmetnu oblast u oblasti izvan tradicionalne uloge javnog službenika ili revizora, i posjedovanje vrlo specifičnih revizorskih vještina.</p>
<p style="text-align: center;"><b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b></p>	<p>Da bi se osiguralo da VRI, kojima je potrebno osoblje sa vrlo specifičnim stručnim znanjem u oblastima koje se obično zahtijevaju u oblasti revizije učinka, mogu obezbijediti tim stručnjacima za predmetnu oblast odgovarajući nivo revizorskih kompetencija, kako bi im omogućili da u potpunosti funkcionišu u okruženju VRI.</p>
<p style="text-align: center;"><b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specifični minimalni zahtjevi kvalifikacije/kompetentnosti iz propisa koji omogućavaju VRI / smjernice javnog sektora; i</li> <li>• Zahtjevi/standardi kompetentnosti koji se odnose na stručnost u predmetu koju zaposlenik donosi u VRI da bi se bavio određenim specijalističkim sektorom u vladi (npr. obrazovanje, zdravstvo, infrastruktura, itd.). To može uključivati zahtjeve za kompetencijom koje postavljaju profesionalna tijela za takve stručnjake.</li> </ul>
<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Međunarodni profesionalni instituti koji upravljaju oblastima stručnog znanja/profesionalne kvalifikacije ili imenovanja/licence za obavljanje poslova koje VRI zahtijeva;</li> <li>• Regionalna profesionalna tijela koja upravljaju oblastima stručnog znanja/profesionalne kvalifikacije ili imenovanja/licence za obavljanje djelatnosti koje zahtijeva VRI; i</li> <li>• univerziteti koji su specijalizovani za tražena polja stručnosti.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	<p>Kombinacija primarnog polja stručnosti (npr. inženjering) i dodatnih visokospecijaliziranih revizorskih vještina može biti izazovna kombinacija. Od VRI se može tražiti da uporedi svoju praksu sa drugim VRI/organizacijama u sličnim situacijama. Oblasti za benchmarking mogu uključivati razvojna sredstva, naknade i zadržavanje.</p> <p>Razvoj karijere tipičnog profesionalca zaposlenog u ovoj ulozi može se uglavnom fokusirati na primarnu kvalifikaciju osobe (kvalifikacija koju je on/ona imala pri ulasku u VRI, prije dodavanja revizorskih kompetencija). Stoga se fluktuacija osoblja na ovim nivoima može veoma razlikovati od fluktuacije u ostatku VRI. Ovo može zahtijevati posebnu pažnju usmjerenu ka zadržavanju, planiranju sukcesije i alternativnim izvorima.</p>
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	Može biti na VRI-ju da precizira zahtjeve za održavanje kompetencija aktualnih na ovoj vrsti pozicije. Predloženi način za rješavanje

	<p>toga moglo bi biti razmatranje zahtjeva koje postavljaju profesionalna tijela koja regulišu primarnu profesionalnu kvalifikaciju revizora (drugim riječima, ulaznu kvalifikaciju prije dodavanja specifičnih revizorskih kompetencija), dok će VRI morati preuzeti odgovornost za održavanje aktuelnih kompetencija specifičnih za reviziju.</p>
--	---

## PITANJE 2

*Mnoge VRI dobijaju ljudske resurse iz funkcije ljudskih resursa centralne vlade (npr. Komisija za javne službe) i moraju slijediti praksu ljudskih resursa koju diktira to tijelo.*

*Kako se nositi s profesionalizacijom u takvim scenarijima?*

<p style="text-align: center;"><b>OPIS</b></p>	<p>Kada se oslanja na funkciju ljudskih resursa centralne vlade za snadbijevanje osobljem, VRI može koristiti okvir kompetencija koji zadovoljava njene jedinstvene potrebe i zahtjeve, kako bi komunicirao svoje potrebe za osobljem. Centralna funkcija tada može, u ime VRI, da prikladnije usmjeri svoje napore za zapošljavanjem, prihvatajući da će VRI možda morati investirati u razvoj dodatnih kompetencija.</p> <p>U mnogim slučajevima, potreba da se oslanja na takvu funkciju centralne vlade ima koristi od toga što osoblje prelazi u VRI sa osnovnim razumijevanjem i/ili izloženošću javnoj službi. U mnogim slučajevima, ovi članovi osoblja bi već bili izloženi programu obrazovanja i/ili obuke, gdje bi stečene kompetencije bile testirane kao dio „prijemnog ispita za javne službenike“. U određenim okolnostima, uslovi za ulazak u javnu službu mogu uključivati period tokom kojeg kandidat radi u VRI i polaže ispit nakon tog perioda.</p> <p>U zavisnosti od obrazovanja kandidata i stepena izloženosti javnoj službi, VRI će morati osmisлити programe koje će dodati ovoj izloženosti. Po svoj prilici, naglasak bi bio na revizijskom znanju i vještinama javnog sektora, te zahtjevima specifičnim za VRI.</p>
--	---

<p align="center"><b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b></p>	<p>Oснаžiti VRI da komuniciraju (pregovaraju) o svojim potrebama za resursima i kompetencijama sa funkcijom ljudskih resursa centralne vlade, čime se osigurava najbolja moguća usklađenost s potrebama VRI, dok se istovremeno osnažuju javni službenici koji ulaze u VRI da steknu odgovarajuća znanja o reviziji i vještinama za snalaženje u radu VRI.</p>
<p align="center"><b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951 7500 do 7900;</li> <li>• Jedinствени окviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifični minimalni zahtjevi za kvalifikacijom/kompetentnošću u skladu sa zakonima koji omogućavaju VRI ili u skladu sa smjernicama javnog sektora;</li> <li>• Zakonodavstvo koje se bavi javnim službama u toj zemlji;</li> <li>• Zahtjevi kompetencije u javnoj službi;</li> <li>• Uslovi za zapošljavanje javnih službenika; i</li> <li>• Politike i prakse ljudskih resursa u državnoj službi.</li> </ul>
<p align="center"><b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ključni državni službenici koji mogu uticati na politiku ljudskih resursa i odluke o resursima;</li> <li>• Akademije i škole državnih službi;</li> <li>• Funkcija ljudskih resursa centralne vlade; i</li> <li>• Nacionalne akademije/škole državne službe</li> </ul>
<p align="center"><b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b></p>	<p>Da bi pripremile kandidate za izazove funkcionisanja u revizorskom okruženju, VRI treba da preuzmu odgovornost za dodavanje nadležnosti onima koje obezbjeđuje funkcija ljudskih resursa centralne vlade. VRI mogu koristiti vlastite resurse za to ili se mogu povezati s programima koje nude regionalne organizacije INTOSAI ili Razvojna inicijativa INTOSAI (IDI).</p>

	<p>Što se tiče politike i prakse ljudskih resursa, VRI može zavisiti od funkcije ljudskih resursa centralne vlade. Dobro razumijevanje zahtjeva za kompetencijama za osoblje VRI i implikacija na ljudske resurse članova osoblja koji funkcionišu u revizorskom okruženju, od suštinskog je značaja da bi VRI bila u stanju da se dogovori, pregovara sa njom ili saopći svoje potrebe centralnoj vladinoj funkciji ljudskih resursa.</p> <p>Ovaj scenario može predstavljati opciju lakog upućivanja revizorskog osoblja u druge oblasti državne službe, što može biti od koristi u stjecanju razumijevanja jedinstvenosti javnog sektora.</p> <p>U određenim okruženjima, ova opcija profesionalizacije predstavlja rizik da bi se osoblje vremenom moglo rotirati iz VRI u druge vladine organizacije. VRI će morati da uračunaju ovaj potencijalni rizik u svoju strategiju resursa.</p>
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	<p>Funkcija ljudskih resursa centralne vlade može imati određene generičke aranžmane kako bi vještine javnih službenika ostale aktuelne, ali VRI će morati preuzeti odgovornost za kreiranje specifičnih zahtjeva za VRI, u skladu sa ulogama i funkcijama koje VRI ispunjava.</p> <p>VRI također može uzeti u obzir zahtjeve profesionalnih računovodstvenih organizacija (PAO) kao smjernice za razvoj vlastitih zahtjeva.</p>

### PITANJE 3

*Da li bi bilo moguće direktno partnerstvo sa univerzitetom da se bavi obrazovnim elementom puta profesionalnog razvoja i da se drugi zahtjevi rješavaju 'u kući'?*

<b>OPIS</b>	<p>Zaista je moguće da se VRI udruže direktno sa univerzitetom kako bi stvorili opcije za profesionalni razvoj. Očigledno je da će VRI morati preuzeti odgovornost za usklađivanje zahtjeva za kompetencijom koji se mogu ispuniti kroz obrazovni program, sa specifičnim kursivima na univerzitetskom nivou. Budući da VRI predstavlja samo</p>
-------------	--

	<p>jednog od mnogih poslodavaca koji imaju očekivanja od univerziteta, biće neophodno da VRI utiče na nastavni plan i program univerzitetskog programa. Međutim, VRI će i dalje morati da preuzme odgovornost za dalji razvoj kompetencija pored onih opisanih u pitanju 1. Ovo se takođe može riješiti partnerstvom sa INTOSAI regionalnim organizacijama ili IDI-jem, kao što je opisano u pitanju 8.</p> <p>Jedna od prednosti odgovornosti za tako veliki dio razvojnog puta je to što bi ga zapravo moglo biti lakše prilagoditi javnom sektoru i zahtjevima VRI, nego u scenariju opisanom u pitanju 1.</p> <p>Potencijalni nedostatak može biti to što VRI neće uživati prednosti postojanja nezavisnog partnera za nadgledanje/procjenu uspjeha razvojnog puta. Međutim, to se lako može prevazići uspostavljanjem odgovarajućih procesa unutrašnjeg upravljanja.</p> <p>Ova opcija bi takođe mogla biti primjenjiva na sve oblasti revizije (ne samo na finansijsku reviziju kao što je opisano u pitanju 1).</p> <p>Obično će se ovi putevi sastojati od paketa koji se sastoji od sljedećeg:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Željena kvalifikacija (ponekad i sa preferiranim izborom predmeta) postavljena kao minimalni zahtjev za ulazak u VRI;</li> <li>• Strukturirani razvojni program povezan sa određenim vremenskim periodom za rješavanje kompetencija koje nisu pokrivena od strane tijela koje je ponudilo ulaznu kvalifikaciju; i</li> <li>• Internu procjenu kompetencija.</li> </ul>
<b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b>	<p>Omogućiti zaposlenima VRI skup kompetencija kako bi se mogli nositi sa zahtjevima rada VRI. Ove kompetencije bi se zasnivale na kombinaciji odgovarajućeg obrazovnog programa/kvalifikacije i internog razvojnog programa.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> </ul>

<b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU VODITI OVU OPCIJU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950 7500);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifične kvalifikacije koje odgovaraju kompetencijama VRI; i</li> <li>• Uslovi za upis i akademska pravila uključenog univerziteta / institucije visokog obrazovanja.</li> </ul>
<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Univerziteti / akademske institucije koje nude kurseve ili kvalifikacije koje odgovaraju svim ili određenim potrebama VRI za kompetencijama;</li> <li>• INTOSAI regionalne organizacije / IDI / drugi provajderi obuke koji mogu ponuditi programe u ime VRI kako bi odgovorili na određene zahtjeve kompetencija koji nisu obuhvaćeni univerzitetskim programom.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	<p>Pažljivo usklađivanje potreba VRI za kompetencijama sa dotičnim obrazovnim programima će se morati preduzeti kada se uspostavlja put profesionalnog razvoja, i moraće se redovno revidirati kako bi se osigurala kontinuirana usklađenost i relevantnost. Ovaj proces usklađivanja odnosi se na (a) programe/kvalifikacije koje nudi univerzitet; (b) programe koje nude INTOSAI regionalne organizacije / IDI / drugi pružaoci obuke; i (c) interni programi.</p> <p>Obim posla koji je potreban za razvoj, implementaciju i administriranje puta će najvjerojatnije zahtijevati od VRI da uspostavi posebnu jedinicu za učenje koja će se baviti inicijativom, uz odgovarajuće kvalifikovane stručnjake za obrazovanje i obuku.</p> <p>Odjel za upravljanje ljudskim resursima VRI će se također morati baviti pitanjima politike koja se odnose na finansiranje studija, studijsko odsustvo, minimalne kvalifikacijske zahtjeve, itd.</p>
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	<p>Na VRI će biti odgovorost da specificira zahtjeve za CPD, iako bi mogla imati koristi od benčmarkinga sa drugim VRI-jima, PAO-ima, privatnim revizorskim firmama, itd.</p>

**PITANJE 4**

*Jedna od opcija koja se često spominje u naporima za profesionalizaciju je strateško partnerstvo sa organizacijom za profesionalne račune (PAO) nudeći put za profesionalni razvoj.*

*Kako se nositi sa takvim partnerstvom?*

<b>OPIS</b>	<p>Možda će biti moguće da VRI (posebno one sa jakim fokusom na finansijsku reviziju) budu u partnerstvu sa PAO-ima kako bi razvile revizorske profesionalce za VRI. To bi moglo rezultirati profesionalnom kvalifikacijom i/ili imenovanjem, sa uspješnim kandidatima koji će se registrovati kao članovi PAO-a. Obično bi se ovi putevi sastojali od odgovarajućeg obrazovnog elementa, dopunjenog zahtjevom za rad u profesionalnom okruženju u određenom periodu (koji se često naziva učenjem) i povezanim sa specifičnim ispitom/ocjenom stručne kvalifikacije.</p> <p>U idealnim okolnostima, i obrazovni i praktični radni elementi puta će se fokusirati na javni sektor, na osnovu okvira kompetencija zasnovanog na ISSAI, kao što je primjer sadržan u GUID 7600. U praksi, obrazovni programi imaju tendenciju da budu generičniji, ostavljajući VRI da se bavi elementom javnog sektora tokom perioda praktičnog rada. U suštini, VRI funkcioniše kao akreditovana kancelarija za obuku PAO-a koja potvrđuje kompetencije stečene tokom perioda praktičnog rada (pod vođstvom iskusnog mentora/supervizora). Uzimajući u obzir kompetencije stečene u akademskom dijelu puta, ovo bi predstavljalo ukupni program profesionalne kvalifikacije.</p> <p>Iako ova opcija može predstavljati izazov za VRI u smislu zadržavanja osoblja, ona ima prednost jer omogućava dobru mobilnost stručno kvalifikovanog osoblja u širi javni sektor, pa čak i privatni sektor. Neke VRI koje su slijedile ovaj put su ovu opciju strateški pozicionirale kao niz stručno kvalifikovanih</p>
-------------	--

	ljudi za cijeli javni sektor, a ne samo za samu VRI.
<b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b>	Omogućiti uposlenicima VRI profesionalne kvalifikacije jednake kvalifikacijama šire struke (uglavnom računovodstvene i revizorske) u dotičnoj zemlji, zajedno sa dobrim poznavanjem javnog sektora i revizije javnog sektora.
<b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifični minimalni zahtjevi za kvalifikacijom/kompetentnošću u skladu sa zakonima koji omogućavaju VRI / smjernicama javnog sektora;</li> <li>• Zahtjevi za kompetencijom koje postavlja PAO; Međunarodni obrazovni standardi (IES); i</li> <li>• Profesionalne izjave koje izdaju računovodstveni i/ili revizorski profesionalni instituti (Akreditovani od strane IFAC-a i drugi).</li> </ul>
<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IFAC;</li> <li>• PAO-i;</li> <li>• Stručni instituti;</li> <li>• Regionalna stručna tijela; i</li> <li>• Univerziteti/akademske institucije akreditovane od strane PAO-a.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	Osiguravati da je ova opcija na odgovarajući način prilagođena javnom sektoru može predstavljati izazov. U idealnoj situaciji, nastavni plan i program PAO-a (ili univerziteta koji nudi obrazovni element procesa) će uključivati odgovarajući fokus na javni sektor. U stvarnosti, upoznavanje sa javnim sektorom i okruženjem VRI može dobiti pažnju samo tokom perioda praktičnog rada, u smislu obuke u učionici i izloženosti na poslu. Alternativa može biti da



	<p>se zahtijeva izlaganje javnoj upravi tokom obrazovnog elementa puta.</p> <p>Ovaj način zahtijeva zapošljavanje u skladu sa minimalnim zahtjevima PAO-a i, budući da to može staviti VRI u konkurenciju sa drugim revizorskim firmama, možda će biti potrebno investirati u inicijativu za stipendije.</p> <p>Na nivou politike ljudskih resursa, možda će biti potrebno pozabaviti se politikama u vezi sa finansiranjem studija, studijskim odsustvom, strukturiranjem formalnih odnosa supervizor-pripravnik, iskustvom u procesima dnevnika i zahtjevima za izvještavanje PAO-u.</p>
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	<p>PAO-vi će obično zahtijevati da članovi, nakon kvalifikacije, dokažu godišnje ulaganje u CPD aktivnosti, bilo u smislu sati ili predstavljanjem alternativnog dokaza o kompetenciji. Ovi zahtjevi su obično dovoljno općeniti, da omoguće VRI-ju da ih prilagodi tako da uključi čvrst element specifičan za okruženje javnog sektora.</p>

## PITANJE 5

*Kako će se morati strukturirati put do profesionalne kvalifikacije za VRI sa jurisdikcijskim nadležnostima?*

<b>OPIS</b>	<p>VRI sa jurisdikcijskim ovlastima obično imaju zaposlene sa pravnim iskustvom. Na nižem nivou u VRI (ili Revizorskom sudu) može se naći naglasak na revizorskim vještinama, iako je vrlo vjerovatno da će, čak i na ovim nivoima, biti potrebne određene pravne kompetencije. Primjeri su razumijevanje parničnog procesa, vještine izvođenja dokaza, sastavljanje zakona, itd. Na višim nivoima, ova ravnoteža može biti i obrnuta, sa naglaskom na pravnim vještinama do nivoa magistrata ili sudije. Što se tiče zapošljavanja, izgleda da postoje najmanje dvije općeprihvaćene opcije. Jedna je da se angažuje neko sa pravnim iskustvom, što zahtijeva od Suda da doda određene nadležnosti javnog sektora, VRI i revizije. Druga opcija je da se oslonite na funkciju ljudskih resursa centralne</p>
-------------	---

	<p>vlade da obezbijedi resurse. Iako ovo drugo podrazumijeva izvjesno iskustvo u zakonu i javnom sektoru, ipak bi zahtijevalo dodavanje nadležnosti specifičnih za VRI i reviziju.</p> <p>Prilagođeni okvir kompetencija (kao što je primjer dat u GUID-u 1950) može se koristiti kao referenca za oblasti u kojima pravnim stručnjacima može biti potrebna dokvalifikacija kako bi mogli provoditi kvalitetne revizije na osnovu ISSAI. On pruža mehanizam razvoja profesionalca koji posjeduje samo pravne kompetencije u profesionalca sa pravnim i revizorskim kompetencijama u javnom sektoru. U mnogim od uočenih slučajeva, čini se da put profesionalnog razvoja zaposlenih u VRI sa nadležnostima ide na sličan način kao što je opisano u pitanju 2. Razlika je u tome što je mnogo jači naglasak na njihovom položaju u pravnoj profesiji, posebno na višim nivoima.</p>
<p><b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b></p>	<p>Osigurati da VRI sa nadležnostima imaju kompetentno osoblje koje se može nositi sa jedinstvenim zahtjevima u vezi sa njihovim mandatom, uključujući elemente iz pravne struke i revizorskog okruženja.</p>
<p><b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifični minimalni zahtjevi kvalifikacija/kompetentnosti u skladu sa zakonima koji omogućavaju VRI/smjernice javnog sektora;</li> <li>• Zahtjevi kompetencije (i drugi profesionalni zahtjevi) koje postavlja relevantna pravna profesija/bratstvo;</li> <li>• Zahtjevi za kompetencijom javnih službenika,</li> <li>• Zahtjevi za ulazak javnih službenika u javni sektor; i</li> <li>• Politike i prakse ljudskih resursa u javnoj službi.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravna profesija u zemlji u kojoj VRI posluje;</li> </ul>

<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravno bratstvo, lokalno i međunarodno;</li> <li>• Forum za VRI sa nadležnostima (kao što je definisano u povezanoj Pariškoj deklaraciji);</li> <li>• Funkcija ljudskih resursa centralne vlade; i</li> <li>• Nacionalne akademije/škole za državnu službu.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	<p>U VRI sa jurisdikcijskim nadležnostima, pojedinačni uposlenici će vjerovatno biti dio pravne profesije u zemlji. VRI/Sud će možda morati uspostaviti dobar radni odnos sa strukturama upravljanja u ovoj oblasti. Forum VRI sa jurisdikcijskim odgovornostima snažno se opredijelio za profesionalno priznanje i dalju profesionalizaciju ove jedinstvene zajednice. Od ključne je važnosti da ovaj rad nastavi da koristi svim VRI sa sličnim ovlastima.</p>
<b>NASTAVAK STRUČNOG RAZVOJA</b>	<p>VRI će morati utvrditi zahtjeve u tom pogledu, uz dužno razmatranje zahtjeva relevantne pravne profesije i, gdje je relevantno, javne službe.</p>

## PITANJE 6

*S obzirom na odgovore na prethodna pitanja, možda je moguće da se VRI u potpunosti pozabave svojim potrebama profesionalnog razvoja na internoj osnovi.*

*Kako bi izgledao takav interni put i kako bi bio strukturiran?*

<b>OPIS</b>	<p>U određenim slučajevima, VRI mogu imati resurse, broj osoblja i/ili podršku vlade za stvaranje potpunog internog kapaciteta za profesionalni razvoj, kroz VRI univerzitet, akademiju ili funkciju internog učenja. Ova opcija može uključivati dodjelu posebnih kvalifikacija, kao što su certifikati i diplome. Oni mogu imati za cilj stvaranje minimalne ulazne kvalifikacije za određene nivoe u VRI ili osposobljavanje određenih nivoa poslova u VRI. Nastavni planovi i programi za takav put će biti u potpunosti prilagođeni potrebama</p>
-------------	--

	VRI i tipično zasnovani na zahtjevima okvira kompetencija INTOSAI/SAI.
<b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b>	Omogućiti osoblju VRI potpuno interni razvojni put koji direktno govori o potrebama VRI, u formatu specifičnih sertifikata o kompetencijama po nivou posla ili čak specifičnih kvalifikacija koje odgovaraju potrebama VRI.
<b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifični minimalni zahtjevi kvalifikacija/kompetentnosti u skladu sa zakonima koji omogućavaju VRI/smjernice javnog sektora; i</li> <li>• Zakonodavstvo koje se bavi uspostavljanjem programa visokog obrazovanja/univerziteta u dotičnoj zemlji.</li> </ul>
<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tijela koja regulišu tercijarno obrazovanje u dotičnoj zemlji;</li> <li>• Nacionalna tijela koja reguliraju kvalifikacije u zemlji.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	Ulaganje resursa u potpunu internu organizaciju može biti značajno i morat će se odmjeriti u odnosu na opcije gdje se interno pružanje usluga nadopunjuje partnerstvom sa drugim pružaocima usluga. Tačke poređenja mogu uključivati efikasnost, troškove i sposobnost privlačenja najboljih mogućih predavača. Mobilnost prema široj profesiji može biti ograničena zbog jedinstvenog krojenja puta.
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	VRI će morati da utvrdi ove zahtjeve u odnosu na najbolju praksu u industriji/obrazovnom sistemu/zemlji.

**PITANJE 7**

*Mnoge VRI bi, u određenoj mjeri, koristile ugovorne odnose sa privatnim firmama da obezbijede/dopune kapacitete ljudskih resursa VRI-ja.*

*Kako bi VRI osigurala da ti revizori iz privatnog sektora budu adekvatno opremljeni da se nose sa izazovima revizije javnog sektora?*

<b>OPIS</b>	<p>Mnoge VRI ugovaraju dio ili cijeli svoj revizorski posao sa privatnim revizorskim firmama. Iako su revizori u ovim firmama obično sami po sebi profesionalci, oni možda nemaju pun skup kompetencija potrebnih za izvršenje revizije u javnom sektoru. Okvir kompetencija se može koristiti ili za usmjeravanje odabira firmi za partnerstvo, ili za utvrđivanje onih kompetencija koje nedostaju i koje je možda potrebno dalje razvijati.</p> <p>VRI, firma ili treće strane za obuku mogu ponuditi specifične intervencije učenja kako bi se kompetencije uskladile sa zahtjevima javnog sektora. Na VRI i/ili vladi je da odluče u kojoj mjeri ovi dodatni zahtjevi specifični za javni sektor mogu postati obavezna razmatranja u odluci VRI da imenuje/dozvoli privatnoj revizorskoj firmi da radi u određenom okruženju.</p>
<b>CILJ INICIJATIVE ZA PROFESIONALIZACIJU</b>	<p>Da bi se osiguralo da, tamo gdje privatne firme rade u ime VRI, imaju potrebne kompetencije ili su ovlaštene za reviziju u okruženju javnog sektora.</p>
<b>STANDARDI, OKVIRI, POLITIKE, PRAKSE ILI PRAVILA KOJA MOGU RUKOVODITI OVOM OPCIJOM</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISSAI 150;</li> <li>• VODIČI 1950 i 1951;</li> <li>• Jedinstveni okviri kompetencija javnog sektora ili VRI (kao što je primjer dat u GUID 1950);</li> <li>• Mandat VRI i, generalno, podzakonski akti VRI;</li> <li>• Specifični minimalni zahtjevi kvalifikacija/kompetentnosti u skladu sa zakonima koji omogućavaju VRI/smjernice javnog sektora; i</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smjernice VRI za sklapnje ugovara s privatnim revizorskim kućama;</li> <li>• Smjernice VRI o osiguranju kvaliteta u vezi sa revizorskim zadacima, uključujući posao koji obavljaju privatne revizorske firme;</li> <li>• Aranžmani kvalifikacija i kompetencija profesionalnih instituta/revizijskih regulatora koji nadgledaju nadležnost i funkcionisanje privatnih revizorskih firmi); i</li> <li>• Aranžmani kvalifikacija i kompetencija pojedinačnih privatnih revizorskih firmi.</li> </ul>
<b>KLJUČNA PARTNERSTVA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatne revizorske firme koje posluju u javnom sektoru;</li> <li>• Profesionalni instituti i/ili revizorski regulatori koji nadgledaju nadležnost i funkcionisanje privatnih revizorskih firmi.</li> </ul>
<b>KLJUČNA RAZMATRANJA</b>	<p>Potrebno je razjasniti različite ugovorne aranžmane (kao što je ugovaranje unutar organizacije u odnosu na ugovaranje vanjskih strana, obavljanje poslova u svoje ime ili u ime VRI). Može se razmotriti pružanje smjernica na „stručnom nivou“ privatnim revizorskim firmama (idealno sa potrebnim iskustvom), kako bi im se omogućilo da razumiju i nose se sa zahtjevima rada u okruženju javnog sektora. VRI mogu razmotriti zahtjev da samo revizori sa ovlaštenim revizorskim kompetencijama u javnom sektoru mogu raditi na reviziji javnog sektora (razmatranje „licence za reviziju u javnom sektoru“).</p>
<b>NASTAVAK PROFESIONALNOG RAZVOJA</b>	<p>Profesionalni razvoj će biti u skladu sa uobičajenim zahtjevima VRI za CPD, ali se mogu uzeti u obzir i zahtjevi koji se primjenjuju u dijelu profesije u privatnom sektoru.</p>

## PITANJE 8

*Da li bi bilo moguće da se VRI udruži sa organizacijom kao što je Razvojna inicijativa INTOSAI (IDI) ili regionalna organizacija INTOSAI, kako bi osigurala put profesionalnog razvoja?*

Partnerstvo sa IDI ili regionalnom organizacijom INTOSAI može biti korisno, posebno kada se neke od trenutnih inicijativa ovih organizacija ostvare. Međunarodne i regionalne organizacije stvaraju povećanu ekonomiju obima, što može učiniti put profesionalnog razvoja održivim za VRI, sa mogućim ograničenjima resursa. To je posebno efikasno u regijama u kojima su mandati i rad VRI prilično homogeni.

Regionalne organizacije mogu centralizirati funkcije profesionalnog razvoja, kao što je razvoj materijala za učenje sa osnovnim informacijama, dok VRI mogu preuzeti odgovornost za elemente kao što su praktična ekspertiza i mentorstvo.

### **IDI**

Tokom INCOSAI 2016. u Abu Dabiju, tadašnji Okvir kompetencija INTOSAI predstavljen je kongresu. Jedna od ključnih donesenih odluka bila je da se IDI zaduži da razvije i pilotira „program sertifikacije“ zasnovan na tom okviru u zajednici.

Projekat je preimenovan u „Profesionalno obrazovanje za revizore VRI-ja“ (PESA) jer je to prikladniji naslov po mišljenju projektnog tima. Pilot projekat je pokrenut u mart 2021.godine. Osnovne informacije o ovom projektu mogu se pronaći na web stranici IDI ([www.idi.no](http://www.idi.no)).

Naziv inicijative direktno govori o značajnoj vrijednosti koju ovaj program može donijeti svakom nastojanju profesionalizacije na nivou VRI. Iz informacija u prethodnim pitanjima, sasvim je jasno da će većina VRI-ja snositi odgovornost za dodavanje određenih nadležnosti u reviziji javnog sektora, VRI-ja i nadležnosti specifičnih za državu pored onih osnovnih (koja se sastoji od postojećih nadležnosti ili nadležnosti koje se odnose na određeni profil za koji VRI zapošljava). Prednost programa IDI za VRI koje rade na profesionalizaciji je da će obezbijediti globalno razvijen nastavni plan i program, podržan svim potrebnim obrazovnim materijalima i alatima za procjenu, za rješavanje svih

kompetencija specifičnih za reviziju javnog sektora (prema okviru kompetencije INTOSAI). Pojedinačne VRI neće morati ulagati u razvoj obrazovnih materijala za ovaj skup kompetencija, ostavljajući na raspolaganju vrijeme i resurse da se koncentrišu na one kompetencije koje možda nisu univerzalno primjenjive i jedinstvene su za VRI i/ili državu u kojoj VRI djeluje.

## **REGIONALNE ORGANIZACIJE INTOSAI**

Za regionalne organizacije INTOSAI, profesionalizacija je također visoko na dnevnom redu njihovih radnih zadataka i njihovih članica. Primjer onoga što regionalna inicijativa može donijeti na stol može se naći u Afričkoj inicijativi za profesionalizaciju, projektu koji je pokrenuo AFROSAI-E. Inicijativa je usmjerena na rješavanje širih potreba za kapacitetom računovodstvenih profesionalaca s ciljem podrške upravljanju javnim finansijama, uključujući finansijske revizore. Ovo se postiže kroz partnerstvo između regionalnih organizacija koje predstavljaju različite grupe zainteresovanih strana, koje sarađuju na implementaciji ove inicijative. Osnovne informacije o projektu dostupne su na <https://professionalisation.africa>. Iako je ova inicijativa usmjerena na širu računovodstvenu i revizorsku profesiju javnog sektora na afričkom kontinentu, očekuje se da će donijeti slične prednosti VRI i na drugim kontinentima.

## **PITANJE 9**

*Koje opcije bi bile dostupne VRI-ju koji nije u poziciji da strukturira/ustanovi sveobuhvatan put profesionalnog razvoja, kao što je opisano u pitanjima od 1 do 6 gore?*

VRI koje nisu u poziciji da strukturiraju ili uvedu sveobuhvatan put profesionalnog razvoja, morat će razmotriti alternativna sredstva, pozajmljujući informacije date u prethodnim pitanjima. Slično tome, VRI koje rade u složenim i izazovnim kontekstima mogu naći neke od koncepata opisanih u ovim pitanjima relevantnim za svoje potrebe.

Opcije mogu uključivati:



- zapošljavanje vrlo specifičnog profesionalno kvalifikovanog osoblja (drugim riječima, izuzetno pedantnog u pogledu potrebnih kompetencija);
- dugoročne opcije *peer-to-peer* podrške između VRI-ja;
- strukturiranje dodavanja nadležnosti revizije u javnom sektoru, nadležnosti VRI-ja i/ili nadležnosti specifičnih za državu gotovo isključivo kroz formalizovani razvoj na radnom mjestu (što može zahtijevati korištenje pojašnjenja uloge, dnevnika itd. kako bi se osiguralo pravilno strukturiranje);
- razmatranje angažovanja osoblja iz VRI-ja sa sličnim mandatima, bilo za revizije resursa ili za djelovanje kao supervizori/mentori u poslovnim aktivnostima u vezi sa određenim kompetencijama specifičnim za VRI;
- Pored strukturiranog razvoja na radnom mjestu, uključivanje najrelevantnijih dijelova programa koje nude IDI i/ili regionalne organizacije INTOSAI u kratak kurs obuke specifičan za VRI; i
- Obraćanje donatorima (kroz mehanizam INTOSAI donatorske saradnje) za finansiranje pravca profesionalnog razvoja VRI-ja, kao dio veće investicije u jačanje upravljanja javnim finansijama u svojoj zemlji.

## PITANJE 10

*U radu radne grupe, priznavanje prethodnog učenja (ili čak koncept „kumstva“) je navedeno kao opcija u profesionalnom razvoju. Da li bi to bilo prihvatljivo i kako se može strukturirati?*

Priznavanje prethodnog učenja (RPL) i/ili koncept kumstva je strukturirani proces priznavanja kompetencija stečenih kroz godine radnog iskustva i, u suštini, podrazumijeva odgovarajući oblik ocjenjivanja kandidata.

U radu koji je doveo do ovog vodiča, čini se da postoje dva moguća pogleda na priznavanje prethodnog učenja:

- Veoma strukturiran proces procjene prethodnog iskustva koji sprovodi određeni stručni institut, koristeći svoja pravila i zahtjeve (koji će se morati procijeniti u kontekstu primjenjivosti na VRI); ili
- Nešto manje komplikovan proces, kao mehanizam za prepoznavanje prethodnog učenja, kao ulazne tačke u inicijativi za profesionalni razvoj.

U drugom slučaju (RPL kao ulazna tačka), VRI može razmotriti odustajanje od uobičajenih zahtjeva za ulazak (kao što je posebna kvalifikacija) u korist kombinacije sljedećeg:

- Uspješnog rada na određenom nivou unutar organizacije;
- Iskustvo u određenoj oblasti, određeni broj godina;
- Dobro dokazana dodana vrijednost ili učinak tokom niza godina; i
- Biti član osoblja sa dobrom reputacijom.

Koliko god ovi zahtjevi omogućili ulazak u razvojni put, bilo bi neprikladno da oni igraju ulogu u konačnoj ocjeni kompetencije na kraju procesa učenja. Važno je napomenuti da ova opcija pretpostavlja da će VRI imati dovoljno jake prakse osiguranja kvaliteta i učinka, da upravlja svim potencijalnim nedostacima u procesu. Ovo je atraktivna opcija za davanje zamaha profesionalizaciji kada se na veliki broj postojećeg osoblja odnosi novouvedeni zahtjev za kompetencijama, ali taj pristup može biti težak i često kontroverzno percipiran. Najbolje je tretirati ga kao opciju o kojoj se transparentno pregovara sa osobljem kao dio veće inicijative za stratešku transformaciju.