

# ISSAI 150

## KOMPETENCIJE 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



INTOSAI



# SADRŽAJ

<b>1 UVOD</b>	4
<b>2 OPIS</b>	6
<b>3 POZADINSKI PRINCIP OVOG STANDARDA</b>	7
<b>4 DEFINICIJE</b>	8
<b>5 ORGANIZACIJSKI ZAHTJEVI KOJI PODUPIRU ODGOVORNOSTI VRI PREMA KOMPETENTNOSTI REVIZORA</b>	9
Utvrđivanje relevantnih kompetencija	9
Pružanje razvojnih praksi ljudskih resursa	11
Osiguranje puteva za profesionalni razvoj	12
Procjena i praćenje kompetencija	14

## 1 UVOD

1) Sposobnost Vrhovne revizorske institucije (VRI) da ispuni svoj mandat i izvrši visokokvalitetne, efikasne revizije u velikoj mjeri zavisi od kvaliteta, integriteta i kompetentnosti njenog osoblja. Zahtjevi za kompetencijom revizora i način na koji se revizori zapošljavaju, razvijaju, održavaju i ocjenjuju od fundamentalnog su značaja za VRI.

2) Standardi revizije daju strukturu izvršavanju mandata i rada VRI, ali ih može implementirati samo osoblje sa odgovarajućim kompetencijama. Standardi o kompetenciji revizora na organizacionom nivou naglašavaju da je zapošljavanje kompetentnih revizora sastavni dio identiteta, profesionalizma, kredibiliteta i relevantnosti VRI.

3) Rukovodstvo VRI ima sveobuhvatnu odgovornost da implementira zahtjeve ovog standarda i da osigura da su revizori kompetentni i sposobni da izvršavaju mandat VRI. Kao takva, razmatranja u vezi sa kompetencijom revizora treba da se na odgovarajući način odraze u strategijama, politikama i procedurama VRI.

4) ISSAI 150 – *Kompetencija revizora* je namijenjena korištenju u kombinaciji sa drugim ISSAI i uz dužno razmatranje mandata VRI, dajući značaj zakonodavstvu, strukturi, veličini, zakonodavstvu koje se bavi praksama ljudskih resursa i drugim razmatranjima. Standard također omogućava odgovarajuću fleksibilnost u primjeni organizacionih zahtjeva sadržanih u dokumentu, kako bi se zadovoljila posebna razmatranja koja su jedinstvena za relevantnu VRI.

5) Standardi revizije sami po sebi, međutim, ne mogu omogućiti VRI da ispuni svoj mandat. VRI treba da osigura postojanje svih elemenata profesionalizma, kao što su:

a) Odgovarajuće radno okruženje;

b) Revizijski standardi i smjernice za sprovođenje mandata VRI;

c) Kompetentne osobe za izvršavanje mandata u skladu sa standardima i smjericama revizije; i

d) Holistički proces mjerenja učinka, kako bi se osiguralo da je gore navedeno na mjestu i da funkcioniše na odgovarajući i efikasan način.

Pored toga, odgovarajuća organizacijska sposobnost i strateški fokus, kao što je navedeno u INTOSAI principima u okviru IFPP-a, su suštinski faktori koji daju snagu u kontekstu ove izjave.

## 2 OPIS

6) Svrha ISSAI 150 je odrediti organizacijske zahtjeve koje će VRI slijediti u određivanju revizorskih kompetencija, kao i u zapošljavanju, daljoj obuci, zadržavanju i ocjenjivanju revizora.

7) ISSAI 150 se bavi ulogom i odgovornostima VRI na opštem nivou i primjenjiv je na sve vrste revizije (finansijsku reviziju, reviziju učinka i reviziju usklađenosti) i na jurisdikcijsko djelovanje.

8) IFPP sadrži mnoge objave koje se odnose na koncept revizorske kompetencije. ISSAI 150 objedinjuje sve takve reference na nivou organizacionih zahtjeva u IFPP.

### 3 POZADINSKI PRINCIP OVOG STANDARDA

9) U uvodnim komentarima ISSAI 100 – *Osnovni principi revizije u javnom sektoru* – standardi i smjernice su opisani kao ključni za kredibilitet, kvalitet i profesionalizam revizije u javnom sektoru.

10) ISSAI 100 – *Osnovni principi revizije javnog sektora* – predviđa da svaka VRI treba da uspostavi i održava procedure za upravljanje kompetencijama na organizacijskom nivou koje će joj pružiti razumnu sigurnost da revizori VRI imaju kompetencije potrebne za obavljanje svoje funkcije. Upravljanje kompetencijama na nivou organizacije općenito uključuje:

- a) Utvrđivanje relevantnih kompetencija;
- b) Omogućavanje prakse ljudskih resursa;
- c) Osiguravanje puteva za profesionalni razvoj; i
- d) Procjena i praćenje kompetencija.

11) Ovaj standard definiše organizacijske zahtjeve ISSAI-a na osnovu ovog principa u ISSAI 100. VRI mora biti u skladu sa svim organizacionim zahtjevima ovog standarda kako bi mogla potvrditi da je izvršila revizije u skladu sa ISSAI-ima. Ovlašćenje ISSAI je dalje definisano u ISSAI 100.

## 4 DEFINICIJE

12) **Kompetencija** je znanje, vještine i lični atributi kritični za uspješno obavljanje posla, gdje:

a) Znanje predstavlja teorijsko ili praktično razumijevanje teme;

b) Vještine su sposobnosti za izvršavanje specifičnih zadataka; razvijene kroz učenje ili iskustvo; i

c) Lični atributi su način razmišljanja; kvalitete; karakteristike i osobine osobe.

13) **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.

14) **Put za stručno usavršavanje** je formalizovan, strukturiran razvojni program koji bira VRI i ima za cilj razvoj i održavanje kompetentnih, profesionalnih revizora u VRI-ju.



## **5 ORGANIZACIJSKI ZAHTJEVI KOJI PODUPIRU ODGOVORNOSTI VRI PREMA KOMPETENTNOSTI REVIZORA**

### **UTVRĐIVANJE RELEVANTNIH KOMPETENCIJA**

#### **Organizacijski zahtjev 1**

**15) VRI će odrediti i dokumentovati relevantne kompetencije potrebne svim revizorima da bi ispunili mandat VRI.**

#### **Materijal za prijavu**

16) VRI može imati strategiju kako da operacionalizuje svoj revizorski mandat. Važan dio strategije je osigurati da VRI ima adekvatne ljudske resurse i kompetentne revizore.

17) Prilikom utvrđivanja relevantnosti kompetencija potrebnih za svoje revizore, VRI može razmotriti prikladnost ovih kompetencija za podršku ispunjavanju svog zakonskog mandata i rješavanje jedinstvenih izazova okruženja u kojem se revizija odvija, kako u sadašnjem tako i u budućem kontekstu.

18) Da bi se osigurao kvalitet i relevantnost krajnjeg rezultata, VRI može razmotriti osmišljavanje procesa utvrđivanja kompetencija na način koji je primjereno transparentan i inkluzivan.

19) Da bi sprovela ovaj uslov, VRI može dokumentovati kompetencije koje se traže od svojih revizora u okviru kompetencija, na nivou pune i potpune sposobnosti da funkcionišu na pozicijama na koje su imenovani. Dobra praksa u ovom pogledu sugerira da se kompetencije opisuju u smislu ponašanja koje se može uočiti.

20) Za VRI može biti važno da opiše kompetencije revizora koji je u potpunosti sposoban da upravlja revizijom u skladu sa revizorskim standardima koje je VRI usvojila, stvarajući tako osnovu za sve druge revizije pozicija u VRI.

21) Obim dokumentovanja kompetencija za revizore zavisice od mnogih faktora unutar VRI, uključujući pristup relevantno kvalifikovanim ljudskim resursima, veličinu VRI, razmatranja troškova i isplativosti, predviđeni povrat ulaganja u razvoj kompetencija, itd. VRI može razmotriti izradu zasebnih profila kompetencija po tipu pozicije u cijeloj organizaciji, ali to može biti urađeno i u grupama, širokim kategorijama ili timskom kontekstu. Alternativno, VRI može razmotriti korištenje profila poslova – kratke izjave koja povezuje zahtjeve posla sa kompetencijama – kako bi proširila svoj opći detaljni opis kompetencija.

22) Elementi koje treba uzeti u obzir prilikom određivanja kompetencija koje se zahtijevaju od pojedinačnog revizora, revizorskog tima ili grupisanja pozicija unutar određene VRI, uključuju:

- a) Kompetencije koje su jedinstvene za ulogu revizora u javnom sektoru, definisane posebnom revizijom odgovornosti u vezi sa standardima revizije koje je VRI usvojila;
- b) Nadležnosti koje su jedinstvene za VRI (određene njenim zakonskim propisima, mandatom, strategijom, očekivanjima zainteresovanih strana, itd.); i
- c) Strateško razmišljanje VRI o odgovarajućim osnovama ličnih kvaliteta i vrijednosti, kao i osnovnim znanjima i vještinama neophodnim da se osigura odgovarajuća primjena dvije gore navedene grupe kompetencija.

23) Na određivanje kompetencija u VRI utiče i napredovanje u karijeri. Tamo gdje tehnička kompetentnost može biti najvažnije razmatranje na početku revizorove karijere, menadžerske i liderske kompetencije mogu postati sve važnije kako revizor napreduje u karijeri. VRI može razmotriti praktična sredstva za rješavanje tog napretka u svom određivanju nadležnosti.

## **PRUŽANJE RAZVOJNIH PRAKSI LJUDSKIH RESURSA**

### **Organizacijski zahtjev 2**

**24) VRI mora imati odgovarajuće procese i prakse upravljanja ljudskim resursima, kako bi osigurao da njeni revizori imaju relevantne kompetencije koje je utvrdila VRI.**

### **Materijal za prijavu**

25) Da bi se privukla, razvila i održala kompetencija pojedinačnih revizora, možda će biti potrebno investirati u sljedeće odgovarajuće i zdrave prakse i procese upravljanja ljudskim resursima:

a) Strategija upravljanja ljudskim resursima;

b) Planiranje ljudskih resursa;

c) Privlačenje i zapošljavanje;

d) Upravljanje učinkom;

e) Učenje i razvoj;

f) Nagrada i priznanje;

g) Zadržavanje, zamjena i sukcesija, i/ili drugi,

u mjeri u kojoj VRI ima kontrolu nad tim procesima. Tamo gdje VRI nema kontrolu nad tim procesima, od koristi će biti za VRI da proaktivno saopštava svoje potrebe subjektu koji preuzima takve procese u njeno ime i da utiče na procese da odgovaraju njenim potrebama.

26) Očekivanje rukovodstva VRI da ima pristup kompetentnim resursima za sprovođenje mandata VRI također podrazumijeva ulaganje u razvoj individualnih kapaciteta i stvaranje kulture cjeloživotnog učenja u organizaciji. To može biti u obliku:

- a) Uspostavljanja jasnih i stalnih kanala komunikacije sa osobljem o očekivanjima VRI u pogledu kompetentnosti i kontinuiranog samorazvoja u kontekstu upravljanja ljudskim resursima, dajući kontekst njenim praksama i procesima upravljanja ljudskim resursima, kao i mogućnosti za razvoj kompetencija;
- b) Ulaganje u obrazovanje revizora kroz dostupnost stipendija, novčane pomoći ili na druge slične načine;
- c) Interno ili eksterno omogućavanje pristupa relevantnim intervencijama učenja i razvoja;
- d) Pružanje specifično strukturiranih mogućnosti praktičnog iskustva;
- e) Omogućavanje pristupa redovno ažuriranoj dokumentaciji koja se bavi metodologijom revizije;
- f) Pružanje mogućnosti za obuku na radnom mjestu, nadzor i mehanizme povratnih informacija;
- g) Omogućavanje pristupa odgovarajućim mogućnostima podučavanja i mentorstva; i/ili
- h) Pružanje mogućnosti za odgovarajuću razmjenu znanja.

## **OSIGURANJE PUTEVA ZA PROFESIONALNI RAZVOJ**

### **Organizacijski zahtjev 3**

**27) VRI će uspostaviti namjenske puteve za profesionalni razvoj revizora, posebno prilagođene mandatu VRI, regulatornom okviru, organizacijskoj strukturi i potrebama.**

### **Materijal za prijavu**

28) Primjenjujući svoje kapacitete na razvoj puteva za profesionalni razvoj, VRI može razmotriti razlikovanje između procesa:

- a) Početnog profesionalnog razvoja (razvijanje osnovne kompetencije kako bi se moglo upravljati revizijom u skladu sa standardima revizije koje je VRI usvojila ili ih vezala za određenu poziciju u VRI); i
  - b) Kontinuirano stručno usavršavanje (održavanje kompetencija relevantnim, kao i osiguranje buduće spremnosti).
- 29) Mandat, strategija i potrebe VRI igraju vodeću ulogu u opcijama profesionalnog razvoja koje će VRI smatrati odgovarajućim za svoje okolnosti. Opcije koje treba razmotriti mogu uključivati:
- a) Stvaranje vlastite akademije (ili slične strukture) za obavljanje profesionalnog obrazovanja i obuke;
  - b) Direktno partnerstvo sa univerzitetom koji bi se bavio obrazovnim elementom puta profesionalnog razvoja, dok se ostali zahtjevi rješavaju na internoj osnovi;
  - c) Partnerstvo sa profesionalnom računovodstvenom organizacijom (PAO) ili sličnim provajderom radi dizajniranja i pružanja mogućnosti za profesionalni razvoj;
  - d) Slijedeći namjensku strategiju zapošljavanja usmjerenu na pronalaženje profesionalno kvalifikovanih revizora; dopunjenu mogućnostima internog učenja o reviziji unutar javnog sektora; i/ili
  - e) Partnerstvo sa određenim INTOSAI tijelima ili partnerskim VRI-jima radi institucionalizacije opcija profesionalnog razvoja.
- 30) Svi putevi za profesionalni razvoj sadrže odgovarajuće elemente:
- a) mogućnosti eksternog učenja (kao što je diploma na univerzitetu, VRI akademiji ili sličnoj instituciji);
  - b) mogućnosti internog učenja (kao što su specifični kursevi obuke);
  - c) Praktično iskustvo; i
  - d) Ciljano postavljanje ciljeva; samorefleksija i procjena; i neposredne, smislene povratne informacije za svakog pojedinačnog učesnika.

31) Kompetencije koje se odnose na put profesionalnog razvoja obično se jasno analiziraju u svojim pod-elementima znanja, vještina i ličnih atributa, kako je prikladno i relevantno za VRI, do tačke u kojoj joj moguć detaljno osmišljen i sproveden odgovarajući razvojni program, uključujući ocjenjivanje po specifičnoj kompetenciji.

32) U okolnostima u kojima je VRI suočena sa uslovima koji zahtijevaju eksternu akreditaciju revizora koji su završili svoje početne profesionalne procese razvoja ili zahtijevaju oblik „licence za reviziju“, ova razmatranja će se morati uzeti u obzir tokom dizajniranja puta za profesionalni razvoj.

33) Da bi održala zadržala relevantne kompetencije svojih revizora, VRI može razmotriti sljedeće:

- a) Podsticanje revizora da utvrde plan samorazvoja na osnovu napredovanja u karijeri koji za sebe zamišljaju;
- b) Potvrđivanje očekivanja vođena ishodom (dokazivanje nivoa kompetencije kroz ocjenjivanje);
- c) Potvrđivanje očekivanja vođenih ulaznim informacijama (ulaganje u određeni broj sati učenja u određenom vremenskom periodu); i/ili
- d) Očekivanje osoblja da potvrdi određeni nivo kompetencije (samoprocjenu).

## **PROcjENA I PRAĆENJE KOMPETENCIJA**

### **Organizacijski zahtjev 4**

**34) VRI će razvijati i primjenjivati sredstva za procjenu kompetencija i praćenje napredovanja ili samorazvoja revizora na periodičnoj osnovi.**

### **Materijal za prijavu**

35) Kako bi osigurala da njeni revizori steknu i održavaju potrebne kompetencije, VRI može razviti odgovarajuća, relevantna i po mogućnosti nezavisna sredstva procjene i praćenja. Primjeri takvih aktivnosti uključuju:

- a) Podnošenje portfelja dokaza na razmatranje internom ili eksternom moderatoru;
- b) Posmatranje radnog mjesta od strane supervizora;
- c) Pregledi i testovi;
- d) Sistemi ocjenjivanja osoblja, itd.

36) U ocjenjivanju kompetentnosti, važno je:

- Potvrditi uspješan razvoj kompetencije revizora na osnovu specifičnih unaprijed određenih kriterijuma ocjenjivanja; i
- Pružiti VRI-ju pouzdane informacije o uspješnosti preduzetih razvojnih intervencija i uticaju ovih intervencija na rad VRI-ja.

37) Za rješavanje bilo kakvih odstupanja od očekivanih kompetencija, VRI može razmotriti usaglašavanje jasnog korektivnog plana sa relevantnim revizorom kako bi se osiguralo da se jaz u kompetencijama rješava na fokusiran i transparentan način.

38) Da bi se koncept ocjenjivanja primijenio na VRI kao organizaciju, njene prakse za razvoj kompetencija mogu se i nezavisno ocjenjivati u redovnim intervalima.