

Korpus znanja (KZ) internih revizora javnog sektora

Radionica T&S

18-19. oktobar 2010. godine



Zaključci sa Jalte

- Članovi žele više informacija i podataka o **sadržaju modula** za trening i sertifikaciju interne revizije javnog sektora
- Cilj radionice
 - da se razvije **Korpus znanja (ili sadržaja znanja internih revizija)** zasnovan na prethodno urađenom poslu (i novim alatkama IIR-e), iskustvima i idejama članova.



Sadržaj

- Pregled koncepta
- Integracija
 - Izveštaj Konrad Knedler (2008)
 - Izveštaj Frederic (2008)
 - KZ IIR
 - Model sposobnosti interne revizije
 - ...
- Sledeći koraci
 - rasprava, komentari, ideje za poboljšanje alatki

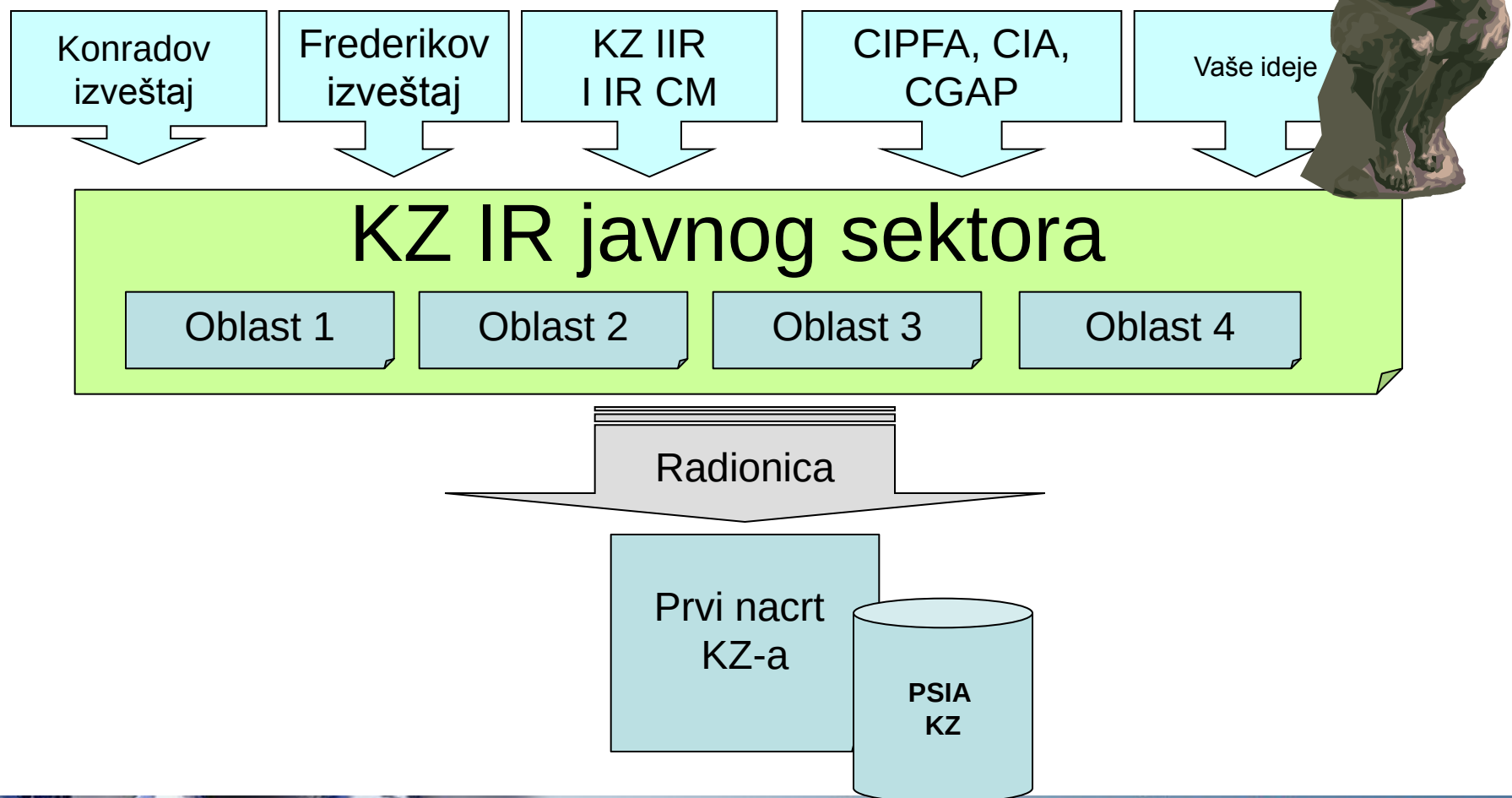


Korpus znanja?

- **Korpus znanja (KZ)**
 - predstavlja kompletnu grupu koncepata, termina i aktivnosti
 - čini profesionalni domen
 - definisan je od strane relevantnih profesionalnih asocijacija
- **Primeri:**
 - **Korpus znanja projektnog menadžmenta**
 - **Korpus znanja u kvalitetu**



Naši inputi i procesi...



Konrad izveštaj 2008.

Sadržaj treninga

- **1. Međunarodna perspektiva praksi**
 - Visoko je preporučeno da se posebno naglasi međunarodna dimenzija. Osnovna grupa standarda za zajednicu interne revizije je razvijena na međunarodnom nivou. Razvijanje lokalnog regulatornog okvira bez pravljenja reference ka međunarodnoj praksi bi moglo da ugorzi ideju IR-e.
- **2. Menadžment performansi i revizija**
 - Poreklo revizije se nalazi u prirodi regulatorne verifikacije. To je i dalje najveća oblast interesovanja mnogih spoljnih revizorskih organizacija. Interna revizija, sa druge strane, usled svoje specifične pozicije unutar organizacije ima ogroman potencijal da poboljša performanse organizacije. Zbog toga, poseban fokus bi trebao biti stavljen i na menadžment performansi i na reviziju.
- **3. Informacioni sistemi**
 - Informaciona tehnologija postaje svakodnevni deo naših života. Interni kontrolni sistemi su svojim najvećim delom kompjuterizovani. Ovo je osnovni razlog zašto bi interni revizori trebali pokriti IT elemente u svojim profesionalnim treninzima.



Konrad izveštaj 2008.

Sadržaj treninga

- **4. EU perspektiva**

- Evropska unija je najvažnija politička organizacija ovog kontinenta. Njene politike imaju izuzetan uticaj ne samo na zemlje članice, već takođe i na mnoge druge zemlje. Pored toga, prakse koje su predstavljene u EU imaju tendenciju da se preliju na mnoge druge organizacije. Mnoge zemlje imaju aspiracije da se u bliskoj budućnosti pridruže Uniji. Zbog toga bi elementi perspektive Evropske unije trebali biti uključeni u program treninga i sertifikacije (PTS).

- **5. Fokus javnog sektora**

- Neki međunarodno priznati sertifikati su prvobitno bili dizajnirani za privatni sektor. Osnovna razlika između javnog i privatnog sektora je asimetrija ciljeva. Cilj javnog sektora je da obezbedi usluge za potrebe javnosti, dok je cilj privatnog sektora maksimizacija profita pre ostvarivanja bilo kog drugog cilja. Javna odgovornost je drugi element koji bi trebao biti prepoznat. I ovaj fokus bi trebao biti izražen u kontekstu PTS-e.
- Za pojedince koji poseduju ove vrste međunarodnih sertifikata i koji nemaju dovoljno radnog iskustva u javnom sektoru, dodatni trening bi trebao biti obezbeđen.



Konrad izveštaj 2008.

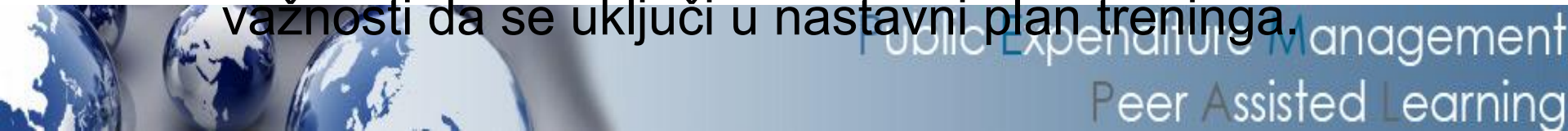
Sadržaj treninga

- **6. Tehnike menadžmenta**

- Od kada moderna revizija postaje sve više menadžerijalno orjentisana profesija, za praktičare postaje neophodno da steknu znanja i veštine u oblasti menadžerskih nauka i tehnika.

- **7. Računovodstvo**

- Od samog početka interna revizija je imala mnogo toga zajedničkog sa računovodstvom. Kako su kontrole nad finansijskim izveštavanjem jedne od osnovnih fokusa revizije, one predstavljaju važan deo sistema interne kontrole. Moderno računovodstvo značajno prevazilazi svoju tradicionalnu knjigovodstvenu ulogu, i predstavlja osnovu za procese donošenja odluka. Zbog toga je od ključne važnosti da se uključi u nastavni plan treninga.



Interna revizija – definicija IIR-e (Zajednički korpus znanja, ZKZ)

- Postojeća referenca koja predstavlja kolektivno znanje jedne profesije.
- Ključni elementi koji su unutar opisani se nazivaju
 - **Oblasti znanja**, koji reflektuju opšte prihvaćene prakse unutar profesije.
 - povezane aktivnosti,
 - neophodni zadaci i veštine kako bi bili efikasni u svom izvršenju,
 - profesionalni standardi i smernice
 - Okvir međunarodnih profesionalnih praksi Instituta interne revizije (IPPF),
 - » obavezne i
 - » snažno preporučne smernice.



Okvir nadležnosti IIR-e (input naše radionice)

- Minimalni nivo znanja i veština koji su neophodni kako bi se na efikasan način izvršavale aktivnosti i održala funkcija interne revizije
- Pregled
 - oblasti zapošljavanja pronađenih u standardnim revizorskim radnjama,
 - odgovarajući nivo stručnosti za svaku disciplinu.
- Kada se pregleda okvir, sledeće treba imati u vidu:
 - svako rankiranje je razvijeno kako bi se dalje objasnila stručnost u vezi sa istim.
 - nije finalni format okvira.
 - stručnosti i njihovo rankiranje predstavljaju ideal.
 - stručnosti i rankiranje su razvijeni od strane globalne radne grupe.
 - ne pretpostavljati da će svaki interni revizor napredovati u zvanju.
 - ne postoje "industrijsko-specifične" grupacije ili ponašanja. U ovo vreme je ovo namerno. Dodavaćemo industrijsko znanje kako bude postajalo dostupno.
 - kako je IT smatran ključnom oblašću znanja za sve interne revizore, on je raširen celim sistemom.



IIR CIA

- I deo – Uloga aktivnosti interne revizije u upravljanju, riziku i kontorli
- II deo – Sprovođenje angažovanja interne revizije
- III deo – Analize poslovanja i informaciona tehnologija
- IV deo – Veštine poslovnog menadžmenta



IIR - CGAP

- I domen: Standardi, upravljanje i okviri rizika/kontrole
- II domen: Vladina revizorska praksa
- Domain III: Vladine revizorskse veštine i tehnike
- Domain IV: Okruženje vladine revizije



CIPFA - Diploma u oblasti javne revizije

- **1. NIVO**
 - Revizija u kontekstu
 - Osnovne revizorske veštine
 - Finansijski računovodstveni sistemi
- **2. NIVO**
 - Upravljanje revizorskim ciklusom
 - Inovacija i osiguranje
 - Finansijsko izveštavanje



Interna revizija – Matriks modela sposobnosti

	Usluge i uloga IR	Menadžment ljudskim resursima	Profesionalne prakse	Menadžment performansi i odgovornost	Organizaciona i kultura odnosa	Strukture upravljanja
Nivo 5 – Optimizacija	IR je prepoznata kao ključni agent promene	Uključenost rukovodećih struktura u profesionalnim telima Projekcija radne snage	Kontinuirano poboljšanje profesionalnih praksi Strateško planiranje IR-e	Javno izveštavanje o efikasnosti IR-e	Efikasni i tekući odnosi	Nezavisnost, moć i autoritet aktivnosti IR-e
Nivo 4 – Upravljanje	Ukupno osiguravanje upravljanja, upravljanja rizicima i kontrola	IR doprinosi razvoju upravljanja Aktivnost IR-e podržava profesionalna tela Planiranje radne snage	Snaga revizorske strategije Upravljanje rizicima organizacije	Integracija kvalitativnih i kvantitativnih mera performansi	Vrhovni revizor savetuje i vrši uticaj na više rukovodeće strukture	Nezavisno nadgledanje aktivnosti IR-e Vrhovni revizor izveštava najvišim rukovodećim strukturama
Nivo 3 – Integrisanje	Savetodavne usluge Revizije performansi/Vrednosti za novac	Kreiranje timova i stručnost Profesionalno kvalifikovano osoblje Koordinacija radne snage	Okvir kvalitetnog menadžmenta Revizorski planovi zasnovani na riziku	Merenje performansi Informacija o troškovima Menadžerski izveštaji IR-e	Koordinacija sa ostalim grupama koje rade pregled Integralna komponenta menadžerskog tima	Menadžersko nadgledanje aktivnosti IR-e Mehanizmi finansiranja
Nivo 2 – Infrastruktura	Revizija usaglašenosti	Individualni profesionalni razvoj Obučeno osoblje identifikovano i angažovano	Profesionalne prakse i procesni okvir Revizorski plan zasnovan na menadžmentu/ Prioriteti interesnih grupa	Operativni budžet IR-e Poslovni plan IR-e	Upravljanje u okviru aktivnosti IR-e	Pun pristup informacijama, aktivni i osoblju organizacije Uspostavljeni odnosi izveštavanja
Nivo 1 – Početni	Ad hoc i nestruktuisane, pojedinačne revizije ili pregledi dokumenata i transakcija u cilju tačnosti i usaglašenosti; rezultati zavisni od veština pojedinaca koji zauzimaju pozicije; bez specifičnih profesionalnih praksi koje su uspostavljene osim onih koje su ponudile profesionalne asocijacije; finansiranje obezbeđuje menadžment, po potrebi; odsustvo infrastrukture, revizori su najverovatnije deo veće organizacione jedinice; bez utvrđenih sposobnosti; s tim u vezi bez specifičnih ključnih procesnih oblasti					

EU standardi interne kontrole

Standard 3: Stručnost osoblja (angažovanje, trening i mobilnost)

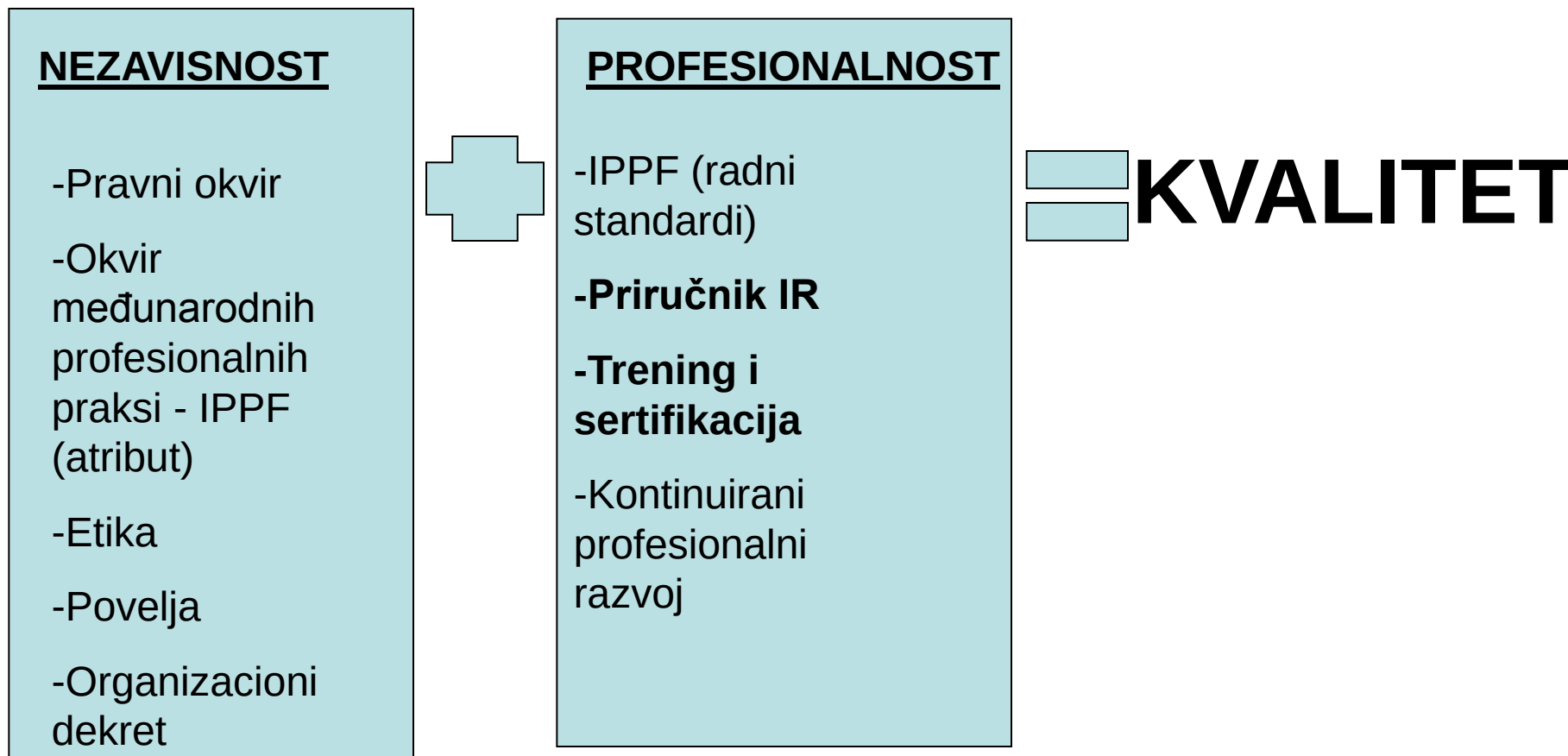
- Svaki Generalni direktorat će na permanentnoj osnovi osigurati adekvatnost između stručnosti osoblja i njihovih zadataka koristeći se:
 - **definisanjem znanja i veština** neophodnim za svaki posao;
 - sprovođenjem intervjua za angažovanje osoblja na osnovu evaluacionih dokumenata definisanih od strane jedinice za ljudske resurse;
 - vođenjem evidencije o svim intervjuisanim licima kako bi identifikovali mogući budući kandidati;
 - identifikovanjem tokom procesa angažovanja osnovnog neposrednog plana treninga koji treba biti primenjen od strane novog zvaničnika;
 - **procenom potreba za treninzima** u kontekstu godišnjih ocenjivanja zaposlenih;
 - osiguravanjem da se identifikovane potrebe za treninzima ispunjavaju u što kraćem roku;
 - **Razvijanjem internih trening kapaciteta** kako bi se odgovorilo specifičnim potrebama koje nisu pokrivene trening kursevima koje omogućava Komisija;
 - definisanjem politike treninga i mobilnosti usmerenih ka bogaćenju iskustava osoblja.

“Kvalitet u jednom
proizvodu ili usluzi nije ono
što snabdevač ulaže. To je
ono šta potrošač dobija
zauzvrat i za šta je
spreman da plati.”

Peter Drucker (1909-2005)

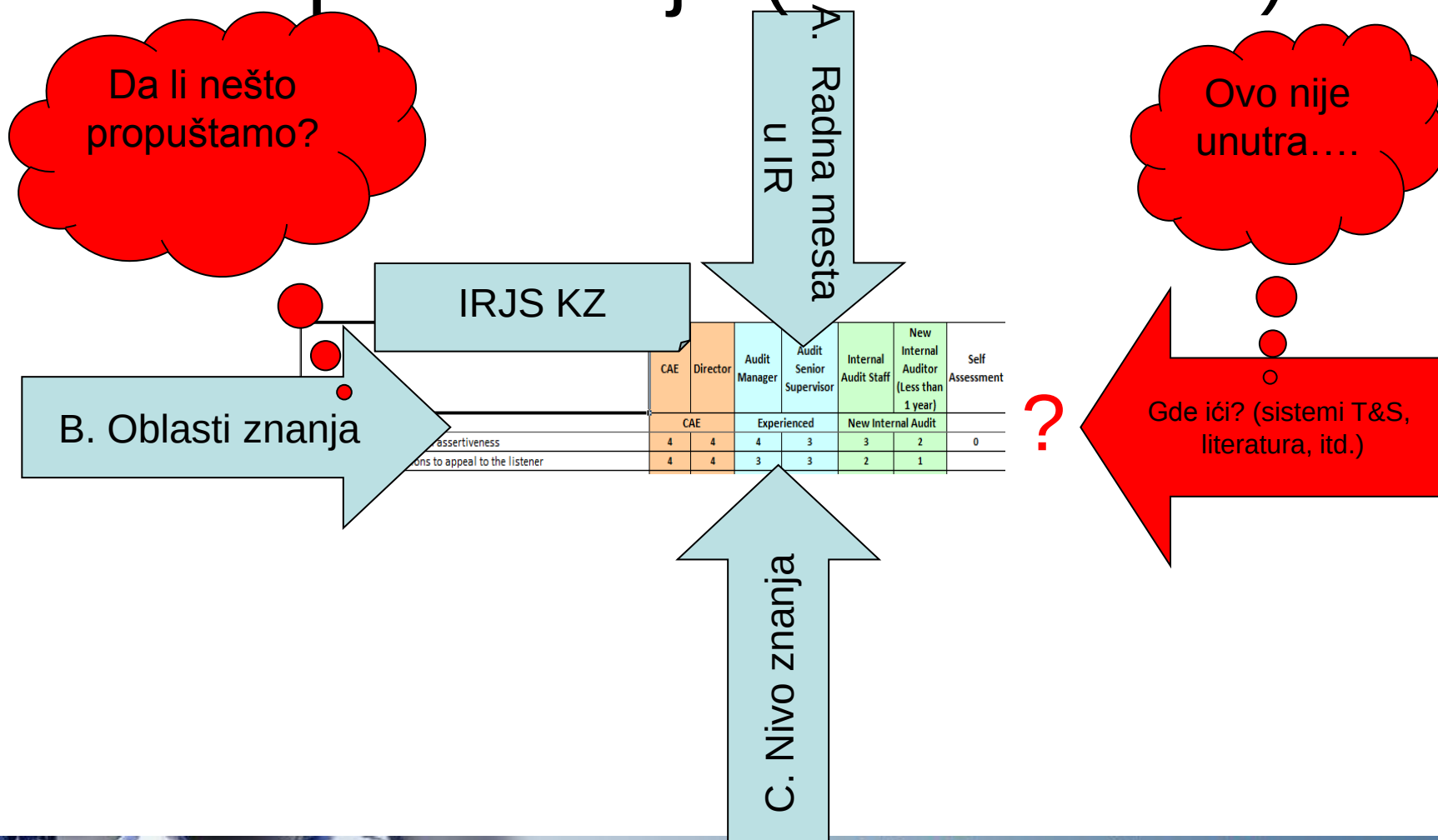


Formula kvaliteta IR



Interni revizori javnog sektora

Korpus znanja (format nacрта)



A. Radna mesta u IR

Vrhovni revizor	Direktor	Revizorski menadžer	Stariji revizorski nadležni organ	Osoblje interne revizije	Novi interni revizor (manje od 1 godine)
----------------------------	-----------------	--------------------------------	--	-------------------------------------	---



Okvir stručnosti IIR-e

B. Oblasti znanja



B. Oblasti znanja

- Mesto za poboljšanje
 - Specifičnosti javnog sektora
 - Prethodni izveštaji i aktivnosti
 - Korišćenje našeg znanja i iskustva
 - Sledeće sesije



C. Nivo znanja

4 = Nezavisno stručno u jedinstvenim i složenim situacijama	5 – Stručnjak. Imam stručno razumevanje sposobnosti. Lica mi se obraćaju tražeći savet i smernice.
3 = Nezavisno stručan u rutinskim situacijama	4 – Snažne sposobnosti. Imam dovoljno vičnosti nad sposobnošću da budem u mogućnosti da prilagodim svoj pristup prema sposobnostima zasnovanim na okolnostima.
2 = Osnovna stručnost i znanje uz podršku drugih	3 – Stručnost. Imam stručnost u barem jednom pristupu sposobnosti, i uveren sam u taj pristup.
1 = Samo poznavanje	2- Poznavanje. Imam sposobnosti da izvršavam prema sposobnostima iako mi je potreban savet ili konsultovanje sa referentnim materijalima i dokumentacijom radi dobijanja smernica.
	1 – Početnik. Svestan sam sposobnosti i imam uvodne veštine ali tražim redovno rukovođenje ili podršku iz referentnih materijala i dokumentacije.
0	0 – Bez sposobnosti. Nemam veština u oblasti sposobnosti. Ne bih znao kako da izvršim posao.



D. Gde ići/šta čitati?

- Nije razvijeno
- Mesto za poboljšanje
 - Specifičnosti svake zemlje zavise od trenutnog sistema T&S
 - Predlog CEF-a
 - ...



- Menadžment i potrebe interesnih grupa
- Promena u standardima i praksi IR-e
- Revizorski izveštaji (interni + eksterni)
- Radna mesta + trening planovi
- Obrt osoblja
- Manjak PM znanja
- EK standardi interne kontrole + kriterijumi akreditacije

POTREBE

Trening strategija IR-e
> PIFC strategija

KZ

PROCENA

- Trening dan u trening registrima
- Procena trening kvaliteta
- Učestvovanje / Rezultati ispita
- Revizorski izveštaji
- Absorpcija EU fondova
- Broj iregularnosti
- ...

IZVRŠENJE

- Moduli JCH MF
- Treneri + literatura
- Internet
- Budžetsko planiranje
- Projekti (postojeći i novi)
- Dekret / pravni okvir



Sledeći korak: Strategija za trening IR-e

- Albanin predlog
 - Kako razviti trening strategiju, a nakon toga kako je primeniti?
 - Mnoge zemlje regiona je još uvek nemaju, ili su u fazi njenog razvijanja. Nekada čak imaju pomoć projekata, ali bi oni sami pre svega trebali biti odgovorni za njeno razvijanje, a ne samo da čekaju pomoć konsultanata, ili bi trebali znati šta mogu da očekuju od konsultanata.
 - Tako da je moja ideja da se uključe rasprave o tome kako možemo razviti trening strategiju, gde se možemo obratiti, kome možemo uputiti naše probleme u vezi trening sistema (tj. kojim institucijama se možemo obratiti za podršku) i tako dalje.

