



INTERNAL AUDIT  
COMMUNITY OF PRACTICE

# Obrazac dobre prakse Priručnika kontinuiranog profesionalnog razvoja

Evropa i Centralna Azija

PEM  PAL

# Obrazac dobre prakse Priručnika kontinuiranog profesionalnog razvoja (KPR)

Zajednica prakse interne revizije (ZP IR)

Februar 2013. godine



# SADRŽAJ

PREDGOVOR .....	4
IZJAVE ZAHVALNOSTI .....	5
SKRAĆENICE .....	6
UVOD .....	7
<b>1. OPŠTE .....</b>	<b>8</b>
1.1. Status i opseg .....	8
1.2. Polazne i prelazne odredbe .....	8
1.3. Pristupi KPR .....	8
1.4. Evidencija i praćenje KPR .....	9
<b>2. ORGANIZATORI I PRUŽAOCI KPR .....</b>	<b>10</b>
2.1. Organizatori KPR .....	10
2.2. Pružaoci KPR .....	11
2.3. Analiza kvaliteta organizatora i pružaoca KPR .....	12
<b>3. TEME I AKTIVNOSTI UČENJA KPR .....</b>	<b>13</b>
3.1. Primeri tema KPR .....	13
3.2. Primeri aktivnosti učenja KPR .....	14
<b>4. KPR NA RADNOM MESTU .....</b>	<b>16</b>

## PREDGOVOR

Ovaj obrazac je proizvod procesa razmene ideja i informacija među članovima Zajednice prakse interne revizije (ZP IR) u okviru Mreže upravljanja javnim finansijama – učenje u saradnji sa kolegama (PEM-PAL).

Mreža PEM-PAL, koja je započela sa radom 2006. godine uz pomoć Svetske banke, je regionalno telo koje za cilj ima da podrži reforme u oblasti javne potrošnje i finansijskog upravljanja u zemljama Centralne Azije i Centralne i Istočne Evrope, preko promovisanja izgradnje kapaciteta i razmene znanja i iskustava. ZP IR, kao jedna od tri Zajednice prakse oko kojih je organizovana mreža, ima predstavnike iz 22 zemlje regiona Evrope i Centralne Azije.

Jedan od ciljeva ZP IR je da „doprinese u pravcu postizanja unapređenih sistema Upravljanja javnim finansijama (PFM), preko davanja podrške članovima radi uspostavljanja moderne i efektivne službe interne revizije u njihovim vladama, koja ispunjavaja međunarodne i standarde Evropske unije (EU) i olakšava dobro upravljanje u njihovom javnom sektoru...“<sup>1</sup>. Pomaganje zemljama članicama preko pružanja smernica na treninzima i praksama sertifikovanja, uključujući kontinuirani profesionalni razvoj, je jedan korak u pravcu postozanja ovog cilja.

Ovaj obrazac dobre prakse Priručnika kontinuiranog profesionalnog razvoja (KPR) je krajnji rezultat procesa saradnje, koji je uključivao učestvovanje zemalja članica i razvojnih partnera. Nada je mreže PEM-PAL i ZP IR da će korisnici ovog obrasca, kao i ostalih obrazaca u nizu, naći iste informativnim i korisnim u pravcu unapređivanja reformi u oblasti interne revizije javnog sektora.

---

1 Izvor: Balansirana tabela rezultata ZP IR

## IZJAVE ZAHVALNOSTI

Ovaj obrazac predstavlja kombinovani napor određenog broja pojedinaca i članova Radne grupe za trening i sertifikaciju ZP IR koji su podelili svoje vreme i stručnost kako bi isti postao realnost.

Posebno, ZP IR bi želela da izrazi zahvalnost sledećim ključnim saradnicima:

Armanu Vatjanu, Svetska banka, vođi ZP IR

Kristini Scutelnic, rukovodiocu *Radne grupe za trening i sertifikaciju*

Diani Grosu-Aksenti, predsedavajućoj ZP IR

Mariji Matek, pomoćniku rukovodioca *Radne grupe za trening i sertifikaciju*

## SKRAĆENICE

<b>CHU</b>	(CHJ)	Centralna harmonizacijska jedinica
<b>CPD</b>	(KPR)	Kontinuirani profesionalni razvoj
<b>EU</b>	(EU)	Evropska unija
<b>HIA</b>	(RIR)	Rukovodilac interne revizije
<b>HR</b>	(LJR)	Ljudski resursi
<b>IA</b>	(IR)	Interni revizor
<b>IA CoP</b>	(ZP IR)	Zajednica prakse interne revizije
<b>IIA</b>	(IIR)	Institut internih revizora
<b>INTOSAI</b>	(MOVRI)	Međunarodna organizacija vrhovnih revizorskih institucija
<b>IT</b>	(IT)	Informaciona tehnologija
<b>PEM-PAL</b>	(PEM-PAL)	Mreža upravljanja javnim finansijama - učenje u saradnji sa kolegama
<b>PFM</b>	(UJF)	Upravljanje javnim finansijama

## UVOD

Prema Institutu internih revizora (IIR), „Kontinuirani profesionalni razvoj (KPR) je tekući, strukturisani proces dizajniran da održi i unapredi profesionalnu stručnost. Proističe iz promjenljivih zahteva profesionalne uloge, želje da se unapredi kvalitet usluge koja se pruža i ličnih ambicija pojedinaca“. Na taj način suštinski, KPR je sredstvo kojim se interni revizori (IR) mogu stalno unapređivati kako bi pružili bolju uslugu svojim klijentima i poslodavcima, istovremeno gradeći poverenje u kvalitet i integritet svog rada. KPR treba biti relevantan, merljiv, a u najvećem broju slučajeva proverljiv.

ZP IR u svojoj vodećoj publikaciji *Obrazac dobre prakse Priručnika interne revizije*, naglašava važnost KPR za interne revizore kako bi unapređivali svoja znanja, veštine i ostale oblike stručnosti.<sup>2</sup>

Stoga, ovaj obrazac dobre prakse Priručnika KPR može biti korišćen kako bi pomogao profesionalcima iz oblasti interne revizije u javnom sektoru u pripremi sopstvenih priručnika KPR, ili kod uspostavljanja odgovarajućih zahteva radi upotrebe u njihovim organizacijama. Krajnja struktura i sadržaj priručnika će zavisiti od nivoa razvoja jedinice interne revizije ili organizacije i od donosioca mera politika KPR.

---

<sup>2</sup> ZP IR PEM-PAL, “Odeljak 2.5.1.4 Obuka i kontinuirani profesionalni razvoj,” u *Obrascu dobre prakse Priručnika interne revizije*, 22.



# 1. OPŠTE

Prilikom uspostavljanja smernica dobre prakse u vezi KPR važno je naglasiti par elemenata uključujući status, opseg, pitanja koja se odnose na organizatore i pružaoce KPR, a kako bi se obezbedio adekvatan mehanizam usaglašavanja.

## 1.1. Status i opseg

Kako bi se uspostavilo ovlašćenje donosioca mera politika KPR, zahtevi i propisi KPR bi trebali biti regulisani zakonom ili podzakonskim aktom. Zakon ili podzakonski akt koji uspostavlja ovlašćenje donosioca mera politika bi trebao jasno određivati ko će biti predmet zahteva za sprovođenje KPR. Pored toga, pitanja izuzeća od zahteva KPR za penzionisane članove i one koji su na karijernim pauzama, trebaju biti obrađena i jasno navedena.

## 1.2. Polazne i prelazne odredbe

Treba biti napravljena referenca u vezi datuma stupanja na snagu pravila KPR u zakonu/podzakonskom aktu, a takođe i godina KPR (početak, kao i završetak perioda) mora biti navedena. Pored toga, prelazne odredbe trebaju obuhvatati pružanje smernica tokom početne faze sprovođenja novih zahteva.

## 1.3. Pristupi KPR

Donosilac mera politika KPR treba da navede pristup, na bazi polaznih podataka, na bazi izlaznih podataka, ili kombinaciju koja će se primenjivati.

- Pristupi na bazi polaznih podataka – uspostavljaju utvrđen iznos aktivnosti učenja koji se smatraju odgovarajućim radi razvijanja i održavanja stručnosti.
- Pristupi na bazi izlaznih podataka – zahtevaju od internih revizora da demonstriraju, preko rezultata, da su razvili i održali profesionalnu stručnost.

- Kombinovani pristupi – efektivno i efikasno kombinuju elemente pristupa na bazi polaznih i izlaznih podataka, utvrđujući količinu zahtevane aktivnosti učenja i vršeći merenje postignutih rezultata.<sup>3</sup>

#### 1.4. Evidencija i praćenje KPR

Vrlo je važno da svi interni revizori čuvaju evidenciju svojih aktivnosti KPR i da je usaglašenost praćena na efikasan način od strane relevantnog organa. Pošto je praćenje administrativna funkcija, donosilac mera politika KPR, kao što je Centralna harmonizaciona jedinica (CHJ), treba biti odgovorna za nadzor nad istim.

Preporučuje se sledeće:

- Da se zajedno sa donosiocem mera politika KPR vrši održavanje registra u vezi usaglašenosti KPR za svakog internog revizora.
- Da rukovodilac interne revizije (RIR) treba da izveštava o usaglašenosti sa merama politika KPR od strane njegovog/njenog osoblja donosiocu mera politika KPR. Takođe na drugi način, može biti uspostavljen elektronski sistem evidentiranja kako bi svaki interni revizor direktno mogao da evidentira izveštaj o usaglašenosti kod donosioca mera politika KPR.
- Da interni revizori koji trenutno nisu uključeni u praksu, oni koji su “neaktivni”, trebaju slati svoje godišnje izveštaje o KPR donosiocu mera politika KPR.
- Da donosilac mera politika KPR definiše vremenski period trajanja koji svedoči o KPR aktivnostima, a prema kojem se trebaju voditi interni revizori.
- Da procedure i kazne za neusaglašenost sa merama politika KPR moraju biti navedene i saopštene internim revizorima.

Sva pitanja koja se odnose na evidencije i praćenje KPR trebaju jasno biti naznačena u priručniku KPR.

---

<sup>3</sup> Međunarodna federacija računovođa (IFAC) Međunarodni obrazovni standardi (IES) 7: Kontinuirani profesionalni razvoj: Program doživotnog učenja i kontinuiranog razvijanja profesionalne stručnosti.

## 2. ORGANIZATORI I PRUŽAOCI KPR

### 2.1. Organizatori KPR

Donosilac mera politika KPR (CHJ, ili ekvivalentna organizacija ili odbor uspostavljen za ovu posebnu svrhu) treba biti organizator KPR za interne revizore.

Donosilac mera politika KPR može:

1. Da propiše da li će pristup na bazi polaznih podataka, izlaznih podataka, ili kombinacija oba pristupa kod KPR biti prihvatljiv za svrhe u vezi ispunjavanja zahteva.
2. Da odobri prihvatljive teme prikladne za priznavanje kod KPR.
3. Da odobri vrste aktivnosti učenja, strukturisane ili nestrukturisane, koje bi mogle da se kvalifikuju kao KPR. Strukturisane aktivnosti koriste materijale ili aktivnosti koji su napravljeni radi postizanja određenog rezultata, kao što je prisustvovanje na kursevima, konferencijama, radionicama ili obukama u okviru organizacije. Sa druge strane, nestrukturisane aktivnosti uključuju samostalno učenje i čitanje relevantnih časopisa.
4. Da uspostavi minimalni broj sati/jedinica za aktivnosti KPR koje bi trebale biti izvršene tokom jedne godine KPR i tokom dvogodišnjeg perioda. Pored toga, minimalni broj sati/jedinica za pokrivanje strukturisanih ili nestrukturisanih aktivnosti mora biti naznačen. Iako IIA ne određuje broj zahtevanih sati za KPR, primeri najbolje prakse ukazuju da bi interni revizori trebali završiti minimalno 80 sati KPR tokom dve godine, strukturisanih i nestrukturisanih aktivnosti. Pored toga, najmanje 60 od takvih sati tokom perioda od dve godine treba biti moguće verifikovati.
5. Da razvije kriterijum kvalifikovanosti za pružaoce KPR (organizacije i pojedince), kao i za događaje, kao što su konferencije ili PEM-PAL radionice.

6. Da analizira i odobri/registruje kvalifikovane pružaoce usluga lokalnih obuka i pojedinačne trenere.
7. Da razvije trening module.
8. Da uspostavi adekvatne procedure kontrole kvaliteta koje se odnose na razvoj materijala KPR.
9. Da obezbedi sredstva za KPR na centralizovanoj lokaciji, ukoliko sredstva dozvoljavaju. Ovo može uključivati uspostavljanje biblioteke (uključujući elektronsku biblioteku) referentnih materijala.

Priručnik KPR bi trebao da u potpunosti navede informacije određene od strane donosioca mera politika KPR koje se odnose na sve neophodne zahteve, uključujući:

- Prihvatljive teme
- Prihvatljive aktivnosti učenja
- Minimalni broj sati KPR koji je zahtevan tokom određenog perioda i koliko vremena može biti potrošeno na strukturisane ili nestrukturisane aktivnosti
- Prihvatljive pružaoce KPR i događaje.

## 2.2. Pružaoци KPR

Pružaoци KPR mogu biti bilo koje organizacije u okviru javnog ili privatnog sektora, ili profesionalno telo. Pojedinačni pružaoци KPR mogu proisteći iz grupe zaposlenih kod donosioca mera politika KPR, mogu biti vrlo iskusni interni revizori, akademici ili stručnjaci iz specijalizovanih oblasti rada, na primer oblasti javnih nabavki, statistike ili budžetiranja. Svi pružaoци moraju biti registrovani, uzimajući u obzir smernice iz određenih oblasti interesovanja ili programa koji se moraju pratiti, kao i periodično biti analizirani od strane donosioca mera politika KPR.

Važnost analize i uspostavljanja smernica za pružaoce KPR ne smeju biti potcenjeni. Oni će omogućiti da se osigura kvalitet tehničkog znanja i profesionalnih veština koji se obezbeđuju u procesu KPR i da se održi poverenje u rešenja KPR.

Priručnik KPR treba da uključi pominjanje toga kako će obaveštenje o ažuriranoj listi pružaoca biti saopštena internim revizorima.

### 2.3. Analiza kvaliteta organizatora i pružaoca KPR

Donosilac mera politika KPR treba da sprovodi redovne procene kvaliteta pružaoca usluga lokalnih obuka (ne neophodno događaja). Ovo bi uključivalo analiziranje i odobravanje materijala obuke, ukoliko isti nisu razvijeni od strane donosioca mera politika KPR.

Procedure osiguranja kvaliteta koje se odnose na obuke mogu uključivati:

- Uspostavljanje kriterijuma kvalifikovanosti i ostalih zahteva za trenere.
- Obezbeđivanje treninga za trenere, snabdevanje prezentacionim materijalima sa primerima dobre prakse, kao i ažuriranog zakonodavstva i tehničkih promena u sferi profesionalnog znanja.
- Uspostavljanje zahteva koji se odnose na sadržaj i strukturu materijala koji će biti korišćeni tokom obuke KPR, kao i smernica za kontinuirani razvoj i ažuriranje korišćenog materijala.
- Definisane prioriteta tematskih oblasti za trenere radi korišćenja u programima obuka – ovo je važno u slučajevima gde donosilac mera politika KPR treba da uredi pokrivenost specifičnih oblasti obuka internih revizora, na primer obuke na osnovama novog zakonodavstva ili pristupa kod upravljanja rizikom.
- Prikupljanje i evaluacija povratnih informacija od učesnika obuka i praćenje oblasti istaknutih prednosti i nedostataka ili zabrinutosti.
- Uvođenje sistema ispita na elektronskoj osnovi, gde je to moguće, kako bi se osigurao integritet ispitnog procesa.
- Za pristup na bazi izlaznih podataka, uspostavljanje sistema za procenu rezultata KPR povezanim sa unapređenim znanjem učesnika, veštinama i stručnostima.

## 3. TEME I AKTIVNOSTI UČENJA KPR

Znanje, veštine i stručnosti koji trebaju biti postignuti od strane internih revizora će u velikoj meri određivati teme koje se pokrivaju kako bi se ispunili zahtevi KPR. Svaki revizor bi trebao imati godišnji plan obuka koji je odobren od strane RIR.

Kako bi u potpunosti podržao profesionalni razvoj internih revizora, ponuđene teme od strane pružaoca KPR trebaju biti ažurirane na redovnim osnovama. Prilikom određivanja godišnjeg programa KPR, određeni broj faktora treba biti uzet u obzir i rešen. Oni bi trebali uključivati ne samo sledeće, već i moguće druge:

- Povratne informacije dobijene od učesnika kao deo procesa Analize kvaliteta pružaoca KPR, trebaju nuditi polazne osnove kod utvrđivanja godišnjeg programa KPR.
- Besplatne mogućnosti KPR (za minimalnu usaglašenost) trebaju biti učinjene dostupnim internim revizorima koji rade u javnom sektoru.
- Kapacitet donosioca mera politika KPR treba biti uzet u obzir kod određivanja godišnjeg programa KPR kako bi mogli biti uspostavljeni realistični ciljevi.

### 3.1. Primeri tema KPR

- **Opšte teme**
  - o Interna kontrola
  - o Upravljanje i rukovođenje
  - o Javne nabavke
  - o Budžet
  - o Računovodstvo
  - o Zakonodavstvo
  - o Informatika i sistemi informacione tehnologije (IT), (uključujući one koji su implementirani u javnom sektoru)

- o Javna administracija (na primer, ljudski resursi (HR), državno upravljanje)

- **Tematske oblasti**

- o Procena rizika
- o Revizije
- o Revizorske alatke i tehnike
- o Uzrokovanje
- o Izveštavanje
- o Specijalizovane oblasti (na primer, životna sredina, inženjerstvo)

- **Ostale oblasti (uključujući meke veštine)**

- o Komunikacija
- o Rukovođenje (menadžment)
- o Ljudski resursi
- o Poslovna korespodencija
- o Veštine pregovaranja i intervjuisanja
- o Motivacija
- o Empatija
- o Samosvesnost
- o Socijalne veštine
- o Rešavanje sukoba

Pored gore navedenih, aktivnosti se mogu smatrati prihvatljivim ukoliko interni revizor može demonstrirati donosiocu mera politika KPR da iste doprinose profesionalnoj stručnosti.

### 3.2. Primeri aktivnosti učenja KPR

- Učestvovanje na kursevima, konferencijama i seminarima
- Obuka na radnom mestu (učenje činjenjem)
- Razvijanje ili držanje kursa ili sesije KPR u oblasti koja je u vezi sa profesionalnim odgovornostima

- Učestvovanje u ulozi govornika na konferencijama, informativnim sastancima ili grupama za raspravu
- Pisanje članaka, radova ili knjiga tehničke, profesionalne ili akademske prirode
- Profesionalno dodatno ispitivanje ili formalno testiranje (za potrebe pristupa na bazi izlaznih podataka)
- Dobijanje podrške za profesionalni razvoj od strane mentora ili trenera
- Pružanje podrške za profesionalni razvoj kao mentor ili trener
- Učestvovanje i rad u tehničkim odborima
- Formalno studiranje koje se odnosi na oblast profesionalnih odgovornosti (postdiplomske studije)
- Istraživanje, uključujući čitanje profesionalne literature ili časopisa, radi primene u ulozi profesionalnog internog revizora
- Samostalno rukovođeno učenje



## 4. KPR NA RADNOM MESTU

Poslodavci mogu podržati ispunjavanje zahteva koji se odnose na KPR od strane zaposlenih na različite načine, u rasponu od obezbeđivanja odobrene obuke u okviru organizacije i/ili odobravanja odsustvovanja sa posla radi nastavljanja profesionalnog razvoja, sve do nuđenja različitih oblika podsticaja. Godišnje procene radnog programa i performansi zaposlenih trebaju da naglašavaju oblasti znanja, veština ili stručnosti koji trebaju biti unapređeni. Nakon toga, ovakve informacije trebaju biti korišćene radi stvaranja liste ciljeva učenja KPR za svakog zaposlenog.

Pored toga, zaposleni mogu biti motivisani za nastavljanje profesionalnog razvoja uvođenjem diskusije o usaglašenosti sa zahtevima KPR u okviru godišnjih procena performansi zaposlenih, uz mogućnost zarade novčanog, ili drugog oblika poslovnog podsticaja.

