Okvir kompetencija interne revizije ™

Globalni praktični vodič

Usklađeno s Globalnim standardima interne revizije

The Institute of Internal Auditors

Prevedeno od strane

Institute of Internal Auditors Bosna i Hercegovina

OPĆE SMJERNICE

Zahvale

Tim za razvoj smjernica

Saeed AlNaimi, CIA, Saudijska Arabija

Emre Alpargun, CIA, Sjedinjene Američke Države

Amanda Black, Sjedinjene Američke Države, IIA Global

Ann Brook, CIA, QIAL, Ujedinjeno Kraljevstvo

Christina Brune, Sjedinjene Američke Države, IIA Global

Irina Goranova, CIA, Bugarska

Abhishek Gupta, praktičar interne revizije, Sjedinjene Američke Države

Charith Anuradha Leelaratne, CIA, Šri Lanka

Marina Liakopoulou, CIA, Grčka

Zameer Shaikh, CIA, Ujedinjeni Arapski Emirati

Paul Thompson, CIA, Australija

Bereket Woldeselassie, CIA, CCSA, CFSA, Etiopija

Recenzenti Globalnog savjeta za smjernice

Gally Amazon, Haiti

Hassan Khayal, CIA, CRMA, Ujedinjeni Arapski Emirati

Taizo Ikeda, CIA, CRMA, Japan

Recenzenti Odbora za Međunarodne standarde interne revizije

Marthin Grobler, CIA, CRMA, Južna Afrika

Angela Simatupang, CIA, CRMA, Indonezija

IIA standardi i smjernice

Benito Ybarra, CIA, CFE, CISA, CCEP, izvršni potpredsjednik

Katleen Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, potpredsjednica

David Petrisky, CIA, direktor (voditelj projekta)

IIA želi da se zahvali sljedećim nadzornim tijelima na njihovoj podršci: Globalnom savjetu za smjernice, Odboru za Međunarodne standarde interne revizije i Vijeću za nadzor Međunarodnog okvira profesionalnih praksi.

O IPPF-u

Okvir pruža strukturni nacrt i koherentan sistem koji olakšava dosljedan razvoj, tumačenje i primjenu znanja korisnog za određenu disciplinu ili profesiju. Međunarodni okvir profesionalne prakse® (IPPF)® organizuje autoritativni skup znanja, koji je objavio Institut internih revizora, za profesionalnu praksu interne revizije. IPPF uključuje Globalne standarde interne revizije™, Tematske zahtjeve i Globalne smjernice.

International Professional Practices Framework® (IPPF)

IPPF se bavi trenutnim praksama interne revizije, istovremeno omogućavajući praktičarima i zainteresovanim stranama širom svijeta da budu fleksibilni i da reaguju na stalne potrebe za visokokvalitetnom internom revizijom u različitim okruženjima i organizacijama različitih namjena, veličina i struktura.

Globalne smjernice

Globalne smjernice podržavaju Standarde pružanjem neobaveznih informacija, savjeta i najboljih praksi za obavljanje usluga interne revizije. IIA ih podržava kroz formalne procese pregleda i odobravanja.

Globalne smjernice pružaju detaljne pristupe, postupne procese i primjere o temama koje uključuju:

- Usluge uvjeravanja i savjetodavne usluge.
- Planiranje angažmana, izvedba i komunikacija.
- Finansijske usluge.
- Prevara i drugi sveprisutni rizici.
- Strategija i upravljanje funkcijom interne revizije.
- Javni sektor.
- Održivost.
- Global Technology Audit Guides® (GTAG®) pružaju revizorima znanje za obavljanje usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga vezanih za rizike i kontrole informacijske tehnologije i informacijske sigurnosti organizacije.

Globalne smjernice dostupne su kao pogodnost članstva u IIA.

Sadržaj

Sažetak **1**

Uvod **2**

Kompetencija u Globalnim standardima interne revizije **3**

Domen II: Etika i profesionalizam 4

Domen III: Upravljanje funkcijom interne revizije 5

Domen IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije 5

Domen V: Obavljanje usluga interne revizije 8

Okvir kompetencija interne revizije **9**

Komponente Okvira kompetencija interne revizije 9

Potkategorije znanja i vještina 9

Nivoi znanja 11

Očekivanja na nivou posla 12

Korištenje Okvira kompetencija **16**

Kao pojedinac 16

Kao glavni izvršni revizor 16

Dodatak A. Relevantni IIA standardi **20**

Dodatak B. Glosar **21**

Dodatak C. Predlošci **24**

Sažetak

Okvir kompetencija interne revizije™ je osnovni alat za strukturiranje i evaluaciju kompetencija potrebnih u profesiji interne revizije. Predstavlja kompetencije grupisane u četiri kategorije visokog nivoa i 28 podkategorija znanja i vještina koje se mogu prilagoditi kako bi odražavale prioritete i strukturu organizacije. Okvir definira četiri različita nivoa stručnosti, od osnovnog poznavanjado stručnih vještina na ekspertskom nivou, koji su usklađeni s tipičnim radnim ulogama i odgovornostima. Za svaku podkategoriju, okvir opisuje karakteristike internih revizora koji pokazuju rastući nivo stručnosti u svom radu, ilustrujući individualni rast i kolektivnu sposobnost funkcije interne revizije.

Praktični vodič Okvira kompetencija interne revizije predstavlja integrirani pristup razumijevanju i nadzoru kompetencija potrebnih za pružanje vrijednih usluga interne revizije. Vodič:

- Identifikuje dijelove Globalnih standarda interne revizije koji su najrelevantniji za upravljanje i razvoj kompetencija.
- Pruža pregled Okvira kompetencija interne revizije.
- Zasnovan je na razumijevanju da pojedinci obavljaju poslove koji nose određena očekivanja u pogledu vještina i da se očekivanja i relevantne kompetencije razlikuju od organizacije do organizacije.

Praktični vodič Okvira kompetencija usklađen je sa zahtjevima Globalnih standarda interne revizije, koji propisuju obaveze za pojedinačne revizore, supervizore angažmana i glavne izvršne revizore. Članovi funkcije interne revizije odgovorni su za razvoj kompetencija kako bi omogućili i unaprijedili svoju sposobnost pružanja vrijednih uvjeravanja, savjeta, uvida i predviđanja, kako je opisano u Svrhi interne revizije u Standardima.

Ovaj praktični vodič prati skup predložaka za implementaciju okvira za:

- Procjenu individualne i kolektivne vještine.
- Razvoj planova obuke i resursa.
- Usklađenost kapaciteta s prioritetima organizacije, strateškim planom interne revizije i faktorima koje određuje tržište.

Korištenje predložaka za procjenu i dokumentiranje upravljanja i razvoja kompetencija također pomaže glavnom izvršnom revizoru da pokaže usklađenost s mnogim zahtjevima Standarda, kao što je opisano u priloženoj kontrolnoj listi usklađenosti.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Uvod

Interna revizija je najefikasnija kada je obavljaju kompetentni profesionalci u skladu s Globalnim standardima interne revizije. Glosar Standarda definira **kompetentnost** kao „znanje, vještine i sposobnosti“. [1]Za interne revizore, kompetentnost uključuje sposobnost pružanja na riziku zasnovanih, objektivnih **usluga uvjeravanja** i savjetodavnih usluga. Kompetencija također obuhvata znanje i vještine potrebne za saradnju s **odborom** i **višim menadžmentom** radi uspostavljanja i nadgledanja efikasne i učinkovite funkcije interne revizije. Kompetentni interni revizori omogućavaju **funkciji interne revizije** da stvara, štiti i održava organizacijsku vrijednost, čime se ispunjava svrha interne revizije.

Standardi koji se odnose na Princip 3 Demonstriranje kompetentnosti naglašavaju da su pojedinci odgovorni za razvoj i primjenu kompetencija potrebnih za ispunjavanje njihovih profesionalnih odgovornosti, dok glavni izvršni revizori moraju osigurati da funkcija interne revizije kolektivno posjeduje kompetencije za obavljanje usluga opisanih u **povelji interne revizije** . Shodno tome, okvir kompetencija za internu reviziju trebao bi podržati procjene kompetencija i nivoa **stručnosti** pojedinačnih internih revizora i funkcije interne revizije kolektivno.

Napomena

Termini **podebljani** su definirani u glosaru u Dodatku B.

Globalni standardi interne revizije koriste određene termine kako je definirano u glosaru. Da bi se Standardi razumjeli i pravilno primijenili, potrebno je razumjeti i usvojiti specifična značenja i upotrebu termina kako je opisano u glosaru.

Standardi koriste riječ „mora“ u odjeljcima Zahtjevi, a riječi „treba“ i „može“ za određivanje uobičajenih i poželjnih praksi u odjeljcima Razmatranja za implementaciju.

Praktični vodič Okvira kompetencija interne revizije pruža praktične smjernice internim revizorima, glavnim izvršnim revizorima i drugima za definiranje i ispunjavanje očekivanja od njihovih uloga. Uključuje tri glavne komponente:

- Identifikacija zahtjeva Standarda vezanih za kompetencije.
- Okvir kompetencija interne revizije, koji identificira značajne grupe područja znanja i vještina, zajedno s karakteristikama nivoa stručnosti.
- Odjeljak o tome kako koristiti Okvir kompetencija i prateće predloške kako bi se pomoglo u identifikaciji i procjeni relevantnih kompetencija, promovisanju kontinuiranog profesionalnog razvoja i usklađivanju sa zahtjevima Standarda.

Okvir i povezani predlošci su fleksibilni kako bi se prioriteti svake organizacije odrazili u željenoj kombinaciji kompetencija i nivoa stručnosti.

1. Okvir kompetencija interne revizije radi jednostavnosti koristi samo „znanje“ i „vještine“.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Kompetencija u Globalnim standardima interne revizije

Standardi usmjeravaju profesionalnu praksu interne revizije na globalnom nivou i služe kao osnova za procjenu i podizanje kvaliteta funkcije interne revizije. Standardi uključuju obavezne i preporučene smjernice koje se odnose na kompetentnost, pokrivajući kako pojedinačni interni revizori i funkcija interne revizije zajedno doprinose sposobnosti funkcije da pruža vrijedne usluge.

Očekivanja u vezi s kompetencijama odnose se na uloge pojedinaca:

- Glavni izvršni revizori su odgovorni za usmjeravanje, upravljanje i doprinos upravljanju **funkcijom** interne revizije.
- Interni revizori mogu imati nadzorne i/ili operativne uloge koje doprinose upravljanju funkcijom i obavljanju usluga uvjeravanja i savjetovanja.
- Članovi odbora odgovorni za nadzor funkcije interne revizije trebaju razumjeti Međunarodni okvir profesionalne prakse IIA-e, kao i upravljanje, **upravljanje rizicima** i značajne organizacijske procese.

Pregled domena Standarda ilustruje kako su ta očekivanja izražena:

- **Domen II:** Etika i profesionalizam. „Demonstriranje kompetentnosti“ je treći princip; povezani standardi pokrivaju odgovornosti pojedinačnih revizora i odgovornosti glavnog izvršnog revizora za kolektivne kompetencije funkcije interne revizije.
- **Domen III:** Upravljanje funkcijom interne revizije. Kompetencije koje se očekuju od glavnog izvršnog revizora i povezane odgovornosti odbora navedene su u principima i standardima koji pokrivaju nezavisno pozicioniranje i nadzor funkcije.
- **Domen IV:** Rukovođenje funkcijom interne revizije. Kompetencije glavnog izvršnog revizora i ostalih menadžera opisane su kao ključne za strateško planiranje, upravljanje resursima, efikasnu komunikaciju i poboljšanje kvaliteta.
- **Domen V:** Obavljanje usluga interne revizije. Kompetencije vezane za upravljanje projektima, analizu podataka i komunikaciju neophodne su za postizanje principa i standarda za planiranje, provođenje i izvještavanje o rezultatima usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga.

Iako se može argumentirati kako je kompetencija relevantna za svaki princip i zahtjev, specifične reference Standarda na očekivanja u vezi s kompetencijom detaljno su navedene u nastavku.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Domen II: Etika i profesionalizam

Principi, standardi i zahtjevi u Domenu II uglavnom su usmjereni na individualne atribute. Međutim, neki zahtjevi se proširuju na odgovornosti glavnog izvršnog revizora za upravljanje kolektivnim kompetencijama funkcije kako bi se ispunila očekivanja odbora i višeg menadžmenta. Stepen u kojem su ta očekivanja ispunjena uveliko određuje percipiranu vrijednost funkcije interne revizije, čime se pojačava potreba za sticanjem i razvojem dovoljnih kompetencija.

Za pojedince, **integritet** se opisuje kao neophodan temelj za kompetentnost i druge osobine, a namjerno obmanjivanje drugih lažnim predstavljanjem vlastite kompetentnosti ili kvalifikacija primjer je neetičkog ponašanja. Slično tome, od kompetentnih internih revizora se očekuje da budu svjesni i upravljaju ličnim predrasudama te da pokazuju **profesionalni skepticizam** prilikom procjene dokaza.

Princip 3: Pokažite kompetentnost

Standardi ističu kompetenciju kao neophodnu za postizanje Svrhe interne revizije. U okviru ovog principa, zahtjevi su organizovani u dva standarda:

- **Standard 3.1 Kompetentnost.** Uspostavlja vezu između Standarda i znanja, vještina i sposobnosti potrebnih za ispunjavanje odgovornosti internih revizora, uključujući i glavnog izvršnog revizora.
- **Standard 3.2 Kontinuirano profesionalno usavršavanje.** Zahtijeva od internih revizora da kontinuirano razvijaju kompetencije, uključujući održavanje profesionalnih certifikata.

U skladu s ovim standardima, Praktični vodič Okvira kompetencija odnosi se na pojedinačne revizore, uključujući glavne izvršne revizore kao praktičare i one koji su odgovorni za vođenje funkcije interne revizije.

Za individualne revizore

Standard 3.1 navodi: „Svaki interni revizor je odgovoran za kontinuirano razvijanje i primjenu kompetencija potrebnih za ispunjavanje svojih profesionalnih odgovornosti.“ Slično tome, Standard 3.2 zahtijeva od internih revizora da „održavaju i kontinuirano razvijaju svoje kompetencije kako bi poboljšali efektivnost i kvalitet usluga interne revizije.“ Ove izjave naglašavaju važnost individualne odgovornosti i motivacije za sticanje potrebne obuke i korištenje mogućnosti razvoja.

Razmatranja za implementaciju u Standardu 3.1 preporučuju da interni revizori razviju kompetencije u nekoliko kategorija visokog nivoa. Predložak A1 Excel radne sveske koja prati ovaj vodič pruža sveobuhvatnu, fleksibilnu kategorizaciju predmetnih područja znanja i vještina s matricom nivoa znanja i ilustrativnim primjerima znanja u svakom području.

Za glavne izvršne revizore

Standard 3.1 utvrđuje potrebu da glavni izvršni revizor razumije kompetencije potrebne za pružanje usluga opisanih u povelji interne revizije i da dokumentuje stepen u kojem trenutni tim internih revizora i ugovoreni resursi posjeduju te kompetencije.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Domen III: Upravljanje funkcijom interne revizije

Standardi Domena III i njihovi zahtjevi opisuju odgovornosti glavnog izvršnog revizora za upravljanje funkcijom, dok osnovni uslovi opisuju aktivnosti koje odbor i viši menadžment preduzimaju kako bi omogućili funkciji interne revizije da ostvari Svrhu interne revizije. Principi upravljanja uključuju odobravanje, pozicioniranje i nadzor funkcije. Baš kao što **mandat interne revizije** određuje potražnju za uslugama interne revizije, odluke o upravljanju određuju kvalitet i kvantitet kompetencija funkcije interne revizije.

Osim toga, standardi u Domenu III specificiraju kompetencije za dvije uloge: glavne izvršne revizore i vanjske procjenitelje.

Standard 7.2 Kvalifikacije glavnog izvršnog revizora

Standard 7.2 navodi da je glavni izvršni revizor odgovoran za pružanje informacija odboru potrebnih za razumijevanje kvalifikacija i kompetencija potrebnih za upravljanje funkcijom interne revizije i ispunjavanje očekivanja odbora. Slično tome, osnovni uslovi navode da odbor i viši menadžment sarađuju kako bi utvrdili potrebne kompetencije za glavnog izvršnog revizora.

Jedan bitan uslov za odbor odnosi se posebno na upravljanje funkcijom interne revizije kako je opisano u Domenu IV, naglašavajući da znanje i vještine funkcije trebaju biti usklađeni s principima strateškog planiranja, upravljanja resursima, efikasne komunikacije i osiguranja kvaliteta. Razmatranja za implementaciju u Standardu 7.2 pružaju primjere poželjnih kompetencija iz kategorija visokog nivoa za glavne izvršne revizore i druge preporuke.

Standard 8.4 Vanjske procjene kvalitete

Standard 8.4 zahtijeva da eksterne procjene kvaliteta, uključujući samoprocjene s nezavisnom validacijom, provodi „kvalifikovani, nezavisni procjenitelj ili tim za procjenu“ koji sadrži najmanje jednu osobu s aktivnom oznakom Certificiranog internog revizora® (CIA®). CIA označava dovoljno razumijevanje Standarda i posvećenost etici i profesionalizmu.

Iako je jedina potrebna kvalifikacija za eksterne procjene kvaliteta da barem jedan član tima posjeduje aktivnu CIA certifikaciju, razmatranja za implementaciju sugeriraju da drugi relevantni faktori uključuju kompetencije relevantne za internu reviziju i prioritete organizacije.

Domen IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije

Očekivanja u pogledu sposobnosti glavnog izvršnog revizora da upravlja funkcijom trebaju biti usklađena sa zahtjevima u Domenu IV. Relevantne kompetencije su organizirane u četiri principa opisana u nastavku. Nivoi stručnosti onih koji upravljaju funkcijom interne revizije uveliko utiču na sposobnost funkcije da pruži vrijedne usluge uvjeravanja i savjetodavne usluge.

Princip 9: Planirajte strateški

Standardi u ovom principu prepoznaju da, kako bi pružili vrijedno uvjeravanje, savjete, uvide i predviđanja, interni revizori moraju razumjeti ne samo opće koncepte upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolnih procesa, već i strategije, ciljeve, **rizike** i vanjsko okruženje svojih organizacija. Da bi uskladio napore funkcije interne revizije s prioritetima organizacije, glavni

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

izvršni revizor mora biti vješt u poznavanju i praksi strategije te primjenjivati odgovarajuće **metodologije**.

Standard 9.1 Razumijevanje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole

Ovaj standard utvrđuje da glavni izvršni revizor mora razumjeti procese upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole organizacije kako bi pružio usluge uvjeravanja i savjetodavne usluge. Zahtjevi i razmatranja za implementaciju pružaju primjere takvih procesa, ali ne pokušavaju pružiti sveobuhvatan okvir za identifikaciju relevantnih kompetencija.

Standard 9.2 Strategija interne revizije

Strategija interne revizije mora uključivati viziju, strateške ciljeve i prateće inicijative za funkciju interne revizije. Ciljevi definiraju ostvarive ciljane vrijednosti za postizanje vizije. Najmanje jedan cilj treba postaviti ciljani nivo stručnosti za svaku podkategoriju kompetencija kako bi se efikasno ispunio mandat. Inicijative koje podržavaju strategiju trebaju uključivati mogućnosti za pomoć internim revizorima da kontinuirano napreduju prema željenim nivoima stručnosti. Druge inicijative za poboljšanje efektivnosti i efikasnosti usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga na nivou cijele organizacije mogu uključivati korištenje tehnologije, koordinaciju s drugim pružaocima usluga uvjeravanja i outsourcing nekih aktivnosti. Kolektivne kompetencije funkcije trebaju rezultirati uvjeravanjem, savjetima, uvidima i predviđanjima koje očekuju odbor i viši menadžment.

Standardne 9.3 Metodologije

Glavni izvršni revizor mora uspostaviti metodologije i obezbijediti obuku za implementaciju strategije interne revizije, razviti **plan interne revizije zasnovan na riziku** i uskladiti se sa Standardima. Metodologije interne revizije uspostavljaju konzistentne pristupe za saradnju sa odborom i višim menadžmentom u procesima upravljanja i rukovođenja, te pružanje visokokvalitetnih usluga uvjeravanja i savjetodavnih usluga. Obuka o metodologijama i mogućnostima za njihovu implementaciju pomaže internim revizorima da povećaju svoju vještinu u upravljanju funkcijom i obavljanju angažmana.

Princip 10 Upravljajte resursima

Ovaj princip i njegovi standardi prepoznaju da pružanje usluga interne revizije zahtijeva dovoljne, odgovarajuće upravljane resurse. Kompetencije imaju tržišnu vrijednost, tako da glavni izvršni revizori, članovi odbora i viši menadžment trebaju bazirati potrebe za resursima funkcije interne revizije na procjeni potrebnih kompetencija i nivoa stručnosti, radnih mjesta za koja se može očekivati da će pružiti željene vještine i trenutnih troškova za takvu stručnost.

Standard 10.2 Upravljanje ljudskim resursima

Glavni izvršni revizor je odgovoran za osiguravanje da osobe angažovane za obavljanje usluga interne revizije, bilo da su to zaposleni ili lica sa kojima su zaključeni ugovori, posjeduju kompetencije potrebne za obavljanje usluga opisanih u povelji interne revizije i strategiji. Ljudski resursi moraju biti odgovarajući (drugim riječima, imati znanje i vještine na nivou stručnosti potrebnom za postizanje prioriteta organizacije), dovoljni po količini i efikasno raspoređeni.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Standard 10.2 također zahtijeva od glavnog izvršnog revizora da procjenjuje i razvija kompetencije pojedinaca putem obuke i drugih sredstava, što odražava smjernice u Standardima 3.1 i 9.3.

Princip 11: Komunicirajte efektivno

Standardi u ovom principu odnose se na određenu grupu kompetencija: komunikacijske vještine. Od izgradnje odnosa do efektivnog saopštavanja rezultata, zahtjevi naglašavaju važnost dobijanja saglasnosti i posvećenosti menadžmenta za rješavanje značajnih izloženosti rizicima i razmatranje preporuka funkcije interne revizije. Bez takvih ishoda, komunikacija se ne može smatrati efektivnom, uprkos svojim tehničkim ili kreativnim kvalitetama.

Princip 12 Osigurajte kvalitet

Glavni izvršni revizor i drugi sa nadzornim odgovornostima osiguravaju kvalitet funkcije interne revizije razvojem, implementacijom i nadgledanjem procesa kako bi se osigurala usklađenost sa Standardima i postizanje različitih mjera učinka. Kompetencije potrebne za obavljanje ovih dužnosti prvenstveno uključuju poznavanje komponenti Međunarodnog okvira profesionalne prakse (IPPF), posebno **programa osiguranja i poboljšanja kvaliteta**, kao i uzornu etiku i profesionalizam.

Standard 12.1 Interna procjena kvalitete

Glavni izvršni revizor je odgovoran za osiguranje da resursi dodijeljeni za obavljanje internih procjena kvalitete razumiju komponente IPPF-a i metodologije funkcije s dovoljno stručnosti.

Standard 12.2 Mjerenje učinka

Zahtjevi uključuju identificiranje mjerljivih ciljeva za funkciju interne revizije, a zatim implementaciju procesa za evidentiranje i praćenje postizanja ili napretka prema ciljevima. Neki ciljevi i mjere učinka mogu biti direktno povezani s prepoznatljivim kompetencijama; na primjer, mjere završetka projekta u odnosu na utvrđene ciljeve odražavaju vještine upravljanja projektima. Druge mjere mogu biti indirektnije povezane sa specifičnim kompetencijama. Na primjer, na mjere zadovoljstva **dionika** vjerovatno će utjecati kombinacija percepcije komunikacijskih i analitičkih vještina internih revizora, poznavanja procesa organizacije, plus drugih relevantnih kompetencija.

Standard 12.3 Nadzor i poboljšanje učinka angažmana

Kompetencije vezane za nadzor i poboljšanje učinka drugih zavise od napredne vještine u primjeni utvrđenih metodologija interne revizije i profesionalnih kompetencija. Primjeri uključuju efektivno komuniciranje povratnih informacija i motiviranje ili podučavanje drugih kako bi poboljšali svoje rezultate i vještine.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Domen V: Obavljanje usluga interne revizije

Principi u Domenu V uglavnom su usklađeni s pristupom upravljanja projektima u planiranju, provođenju i komuniciranju **rezultata usluga interne revizije** . Predmeti ovih napora – **aktivnosti koje se preispituju** u okviru uvjeravanja ili savjetodavnog angažmana – obično su procesi upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole. Stoga, kompetencije potrebne za obavljanje usluga interne revizije pokrivaju sve podkategorije znanja i vještina u Okviru kompetencija.

Primjena vještina na područja znanja trebala bi rezultirati vrijednim uvidima i predviđanjima u obliku identificiranih izloženosti rizicima, prilika za povećanje vrijednosti, analize **uzroka** odstupanja od **kriterija** evaluacije, preporuke za dizajn ili implementaciju kontrola i dogovorene akcione planove.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Okvir kompetencija interne revizije

Okvir kompetencija interne revizije predstavlja primjere radnji koje demonstriraju progresivne nivoe stručnosti u određenim podkategorijama znanja i vještina. Nivoi stručnosti bi generalno trebali biti u korelaciji s vrijednošću uvida i predviđanja koji se mogu očekivati ili ostvariti. Primjeri prikazani u Predlošku A1 služe kao osnove za individualne i kolektivne procjene stručnosti. Predložak A2 u radnoj svesci pruža primjere značajnih tema ili procesa uključenih u svaku podkategoriju. Glavni izvršni revizor treba modificirati podkategorije kompetencija kako bi se uskladile s prioritetima organizacije.

Komponente Okvira kompetencija interne revizije

Okvir kompetencija sastoji se od:

- Četiri kategorije visokog nivoa:
  - Kompetencije interne revizije.
  - Profesionalne kompetencije.
  - Kompetencije upravljanja i upravljanja rizikom.
  - Kompetencije operativnog područja.
- Predmetna područja (podkategorije) znanja i vještina unutar svake grupe visokog nivoa.
  - Potkategorije treba urediti kako bi se naglasile značajne teme i uskladile sa strukturom, procesima i prioritetima organizacije.
- Nivoi vještina i karakteristike za procjenu kompetencija, koji opisuju progresivno složene demonstracije vještina u podkategorijama Znanja i Vještine.

Potkategorije znanja i vještina

Slika 1 prikazuje podkategorije Znanja i Vještine unutar svake kategorije visokog nivoa. Predložak A1 u radnoj svesci pruža karakteristike povezane sa četiri nivoa stručnosti za svaku podkategoriju. Karakteristike nisu iscrpne; slične karakteristike mogu se opisati za bilo koji od značajnih predmeta ili procesa unutar svake podkategorije, koji su prikazani u Predlošku A2.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Slika 1. Kategorije visokog nivoa i podkategorije znanja i vještina

Kategorija visokog nivoa	Podkategorija znanja i vještina
Kompetencije interne revizije	Međunarodni okvir profesionalne prakse
	Etika i profesionalizam
	Program osiguranja i poboljšanja kvalitete
	Metodologije revizije
	Integrisano i koordinirano uvjeravanje
	Izvještavanje o rezultatima
Profesionalne kompetencije	Liderstvo
	Profesionalna komunikacija
	Pregovaranje i upravljanje konfliktima
	Analiza podataka
	Upravljanje projektima
Kompetencije za upravljanje i upravljanje rizicima	Upravljanje
	Strategija
	Upravljanje rizikom preduzeća
	Usklađenost
	Prevara
	Organizacijska otpornost
	Održivost
Kompetencije operativnog područja	Računovodstvo
	Upravljanje odnosima s klijentima
	Kibernetička sigurnost
	Finansije
	Ljudski resursi
	Informaciona tehnologija
	Marketing
	Prodaja
	Upravljanje lancem snabdijevanja
	Drugi značajni sektori, funkcije ili procesi

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Podkategorije Znanja i Vještine su date kao početna tačka. Glavni izvršni revizor treba da ih pregleda i prilagodi kako bi bile usklađene sa organizacijom vezano za:

- Kategorije upravljanja učinkom ili profesionalnog razvoja.
- Prioriteti i operativna područja.
- Značajne grupe ciljeva, rizika i kontrola.

Potkategorije se međusobno ne isključuju; na primjer, potkategorije „Program osiguranja i poboljšanja kvalitete“ i „Etika i profesionalizam“ mogle bi se smatrati dijelom potkategorije Međunarodnog okvira profesionalne prakse (IPPF) budući da su te teme definirane u Standardima, koji su dio IPPF-a. Ove kategorije su odvojene kako bi se naglasila područja na koja je potreban poseban fokus, iako mogu postojati logičke suvišnosti. Procjene stručnosti trebale bi pokušati odraziti različita dostignuća u ovim područjima.

Nivoi znanja

Četiri nivoa stručnosti u Okviru kompetencija odražavaju progresivnu složenost i odgovornost. Karakteristike za svaki nivo stručnosti, prikazane u Predlošku A1, imaju za cilj da odražavaju vodeće globalne prakse, iako se okolnosti svake organizacije mogu razlikovati. Na primjer, željene vještine za višeg revizora mogu se neznatno razlikovati među regijama, sektorima i organizacijama.

Opšte karakteristike za svaki nivo znanja opisane su na sljedeći način:

- **Osnovna vještina**. Pojedinac je svjestan komponenti podkategorije, obično kroz obrazovanje. Međutim, pojedinac ima ograničeno iskustvo u primjeni znanja, vještina ili radu s organizacijskim procesima ili njihovom ispitivanju.
- **Srednja vještina**. Pojedinac primjenjuje određeno znanje, obavlja neke vještine ili radi s određenim procesima. Na primjer, pojedinac pokazuje sposobnost integriranja znanja i vještina u revizorski angažman, ali se možda ne smatra spremnim za vođenje angažmana na tu temu.
- **Napredna stručnost**. Pojedinac pokazuje sposobnost vođenja ili nadgledanja angažmana uvjeravanja ili savjetovanja u podkategoriji znanja ili pružanja obuke o podkategoriji vještina.
- **Stručna vještina**. Pojedinac pokazuje značajan uvid, predviđanje i vrijednost kroz savladavanje podkategorije znanja ili vještina. Odbor i viši menadžment smatraju pojedinca pouzdanim savjetnikom, a drugi interni revizori liderom ili uzornim modelom.

Očekivanja u pogledu nivoa stručnosti mogu varirati u zavisnosti od organizacijskih karakteristika, geografskog položaja, sektora, veličine funkcije interne revizije i drugih faktora. Ne postoje široko prihvaćena pravila za povezivanje nivoa stručnosti sa radnim mjestima i njihovom vrijednošću. Ipak, nivoi stručnosti su obično u korelaciji sa vrijednošću i nivoom radnog mjesta zbog tržišnih sila. Prilikom određivanja očekivanja u pogledu stručnosti za određena radna mjesta, glavni izvršni revizori trebaju uzeti u obzir organizacijska ograničenja i očekivanja, relevantne tržišne uslove i vodeće prakse.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Utjecaj certifikata i iskustva

Mnogi interni revizori dobijaju profesionalne certifikate kako bi demonstrirali stručnost i kredibilitet u različitim predmetnim oblastima. IIA dodjeljuje akreditacije kao što su Internal Audit Practitioner™ (IAP), Certified Internal Auditor® (CIA®) i Certification in Risk Management Assurance® (CRMA®) profesionalcima koji demonstriraju razumijevanje relevantnih područja znanja i vještina i ispunjavaju utvrđene standarde iskustva. Akreditacija promovira dosljednost i pridržavanje vodećih praksi.

Praktični vodič Okvira kompetencija ne precizira kako procjene nivoa stručnosti pojedinaca u određenim podkategorijama trebaju odražavati postizanje certifikata. Prilikom procjene stručnosti pojedinca u odnosu na standardizirane karakteristike uvijek treba primjenjivati profesionalnu procjenu.

Iako su nivoi stručnosti povezani s količinom iskustva koje pojedinac ima praćeno vještinom ili u ppredmetnoj oblasti, samo iskustvo ne određuje stručnost pojedinca. Stručnost također ovisi o težini, širini, dubini i složenosti iskustava. Karakteristike stručnosti u Okviru kompetencija odnose se na specifična postignuća, koja pojedinci možda ne pokazuju uprkos velikom iskustvu. S druge strane, pojedinci s relativno malo iskustva mogu pokazati vještinu sa specifičnim postignućima.

Nadalje, Praktični vodič Okvira kompetencija ne određuje vremensko ograničenje ili datum isteka za utjecaj prošlih iskustava na trenutnustručnost. Moguće je da se stručnost u nekim predmetnim područjima, posebno onima s čestim promjenama, kao što su informacijska tehnologija i kibernetička sigurnost, s vremenom pogorša. Za takve kompetencije, kontinuirano profesionalno obrazovanje može pomoći pojedincima da održe svoj nivostručnosti; međutim, sama obuka može biti nedovoljna za napredovanje na sljedeći nivostručnosti. Obično je potrebno više primjera dokaza kako bi se utvrdilo da je postignut viši nivo stručnosti u bilo kojoj kompetenciji.

Očekivanja na nivou posla

Standardi spominju samo tri uloge interne revizije: internog revizora, supervizora angažmana i glavnog izvršnogrevizora. Međutim, prakse širom svijeta su u suštini standardizirale određene radne uloge i povezale ih sa specifičnim kompetencijama i nivoima iskustva i stručnosti. Karakteristike, kompetencije i očekivanja za određene uloge opisane u nastavku mogu biti korisne referentne vrijednosti. Očekivanja odražena u profilima uloga su primjeri, a ne zahtjevi ili minimumi.

Glavni faktor koji razlikuje jedan nivo od drugog je broj kompetencija koje napreduju do viših nivoa stručnosti, a ne određene podkategorije Znanja i Vještina navedene u predlošcima. Na primjer, glavni revizor (supervizor angažmana) obično postiže napredne nivoe stručnosti u nekoliko podkategorija, dok viši revizor (opći) ima srednje vještine, ali je napredan u malo ili nijednoj podkategoriji. Viši revizor (opći) možda će morati napredovati do napredne stručnosti u nekoliko podkategorija prije nego što bude razmatran za ulogu glavnog revizora (supervizora angažmana).

Korisnici predložaka Okvira kompetencija trebaju prilagoditi nazive i očekivanja Profila uloga svojim organizacijskim okolnostima i/ili razmotriti korištenje predložaka kao podršku za predlaganje prilagođavanja nivoa poslova internih revizora.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Revizor početnog nivoa i stalni revizor

Uloge na početnom nivou često su usmjerene na nedavne diplomce čije se obrazovanje pretpostavlja da je steklo barem svijest i razumijevanje (osnovno znanje) relevantnih predmeta. Ovi kandidati mogu biti zaposleni kao osoblje na obuci, pripravnici ili revizori. Revizori na početnom nivou mogu imati određeno iskustvo, ali i revizori na početnom nivou i stalni revizori zahtijevaju nadzor kako bi efektivno obavljali usluge interne revizije.

Mnoge organizacije traže kandidate početnog nivoa sa diplomama iz računovodstva ili finansija, koje pokrivaju osnovne koncepte i metodologije revizije, organizacijske strukture, značajne funkcije i procese, te relevantne informacije o upravljanju, upravljanju rizicima i procesima kontrole. Međutim, organizacije mogu cijeniti i druge relevantne profesionalne kompetencije, uključujući analizu podataka, komunikacije i upravljanje projektima, te tražiti kandidate sa iskustvom u operativnim oblastima poput marketinga, informacionih tehnologija ili sajber sigurnosti.

Viši revizor (opći i specijalista)

Titula višeg revizora se često koristi da bi se prenijelo da je pojedinac pokazao srednji nivo stručnosti u internoj reviziji i profesionalnim kompetencijama, te da uglavnom ima više godina relevantnog iskustva od nivoa stalnog revizora. Od viših revizora se može očekivati da izvršavaju **planiranje angažmana** i terenski rad pod vodstvom kvalifikovanijeg supervizora angažmana, ali često uz manje pomoći nego revizor početnog nivoa ili stalni revizor. U nekim funkcijama interne revizije, od viših revizora (općeg) se može očekivati da nadgledaju rad stalnog revizora.

Pojedinci koji prelaze u internu reviziju iz drugih funkcija mogu imati dovoljno relevantnog iskustva i stručnosti u oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i operativnih kompetencija da bi se smatrali višim revizorima (specijalistima) zbog tržišne vrijednosti njihovih vještina, čak i ako imaju samo osnovni nivo stručnosti u kompetencijama interne revizije. Tipično, viši revizori trebaju pokazati barem srednju stručnost u kompetencijama interne revizije nakon razumnog vremena provedenog na toj funkciji.

Glavni revizor (supervizor angažmana i tehnički)

Nivo glavnog revizora obično označava supervizora angažmana ili nekoga sa tehničkim vještinama na naprednom nivou stručnosti, čija je tržišna vrijednost veća od vrijednosti višeg revizora. Srodni nazivi radnih mjesta uključuju glavnog revizora, tehničkog revizora i menadžera revizije.

Supervizori angažmana trebaju voditi planiranje angažmana, što uključuje **procjenu rizika**, određivanje prioriteta poslovnih ciljeva koji će biti uključeni u opseg svakog angažmana i razvoj programa rada za postizanje **ciljeva angažmana**.

Tehnički revizori obično vode planiranje i terenski rad koji se odnosi na jedno ili više područja u kojima imaju napredno znanje, a pritom nisu odgovorni za cijeli angažman. Supervizor angažmana ili tehnički revizor trebaju pokazati napredno znanje u barem nekim od kompetencija interne revizije i profesionalnih kompetencija, te u više od jedne od kompetencija iz područja upravljanja, upravljanja rizicima i operativnog područja koje su značajne za organizaciju.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Viši menadžer revizije i direktor (koji nije glavni izvršnirevizor)

Interni revizori odgovorni za upravljanje projektima i drugi revizori obično dobijaju titule višeg menadžera ili direktora, u zavisnosti od njihove stručnosti, tržišne vrijednosti i faktora specifičnih za organizaciju ili funkciju interne revizije. U malim funkcijama interne revizije ili funkcijama gdje je glavni izvršni revizor na nivou direktora, očekivanja koja se postavljaju pred višeg menadžera revizije mogu biti slična onima koja se postavljaju pred direktora (koji nije glavni izvršnirevizor) u većoj organizaciji. U funkcijama interne revizije gdje glavni izvršni revizor nadgleda direktore i više menadžere, očekivanja u pogledu stručnosti direktora su obično veća nego što su za više menadžere. Direktori (koji nisu glavni izvršnirevizore) i viši menadžeri trebaju pokazati barem naprednu stručnost u svim kompetencijama interne revizije, dok direktori (koji nisu glavni izvršnirevizori) obično pokazuju stručnost na nivou stručnjaka u jednoj ili više podkategorija, što odražava i odgovara njihovoj višoj tržišnoj vrijednosti.

Glavni izvršni revizor

Glavni izvršni revizori trebaju pokazati barem napredno znanje u svim kompetencijama interne revizije i profesionalnim kompetencijama, pri čemu se u većini njih očekuje znanje na ekspertskom nivou. Također bi općenito trebali imati znanje na ekspertskom nivou u nekim kompetencijama upravljanja i upravljanja rizicima.

Kompetencije interne revizije, profesionalne kompetencije, te kompetencije upravljanja i upravljanja rizicima odnose se na sljedeće sposobnosti glavnog izvršnog revizora:

- Doprinijeti upravljanju i strategiji funkcije interne revizije.
- Voditi i upravljati internim revizorima.
- Efektivno komunicirai i pregovarai unutar cijele organizacije.
- Savjetuje odbor i viši menadžment o tome kako poboljšati efektivnost procesa upravljanja rizicima u organizaciji.
- Primijeniti naprednu analitiku i kontinuirano praćenje rizika.
- Pružiti lidersko mišljenje o novim trendovima rizika, regulatornim očekivanjima i vodećim praksama u upravljanju rizicima u preduzećima.

Kada glavni izvršni revizor stupi na poziciju iz druge funkcije, industrije ili sektora, odbor treba biti svjestan da ta osoba može imati samo osnovno ili srednje znanje u nekim podkategorijama. U takvim situacijama, odbor može očekivati da glavni izvršni revizor razvije određene kompetencije do naprednog znanja u razumnom roku.

Član Odbora za reviziju

Članovi revizijskog odbora su obično visoko iskusni sadašnji ili bivši rukovodioci. Kao takvi, oni obično posjeduju stručnost na ekspertskom nivou u nekim podkategorijama, posebno u oblastima upravljanja, upravljanja rizicima i operativnih kompetencija u kojima imaju prethodno profesionalno iskustvo. Članovi revizijskog odbora trebaju imati naprednu stručnost u oblasti interne revizije i profesionalnih kompetencija. Međutim, ako su novi članovi revizijskog odbora na osnovnom ili srednjem nivou stručnosti za neke kompetencije interne revizije, glavni izvršni revizor odgovoran je da im pruži informacije i interakciju potrebnu za unapređenje njihovog nivoa stručnosti u razumnom roku.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Vođa tima za procjenu kvalitete

Vođa tima za procjenu kvalitete, ili osoba koja je isključivo odgovorna za procjenu kvalitete, obično posjeduje stručnost na nivou stručnjaka u većini kompetencija interne revizije, posebno u Programu osiguranja i poboljšanja kvalitete. Procjenitelji mogu imati koristi od završetka obuke o metodologijama procjene kvalitete.

Vanjska procjena kvalitete mora imati barem jednu osobu s CIA koja vodi ili obavlja posao. Posjedovanje CIA prenosi određeni nivo kredibiliteta i pridržavanja etičkih i profesionalnih standarda.

Interne procjene kvalitete ne podliježu zahtjevima CIA-e, iako kvalitet takvih procjena uveliko ovisi o stručnosti i profesionalnosti procjenitelja.

Vođe timova za internu i eksternu procjenu kvaliteta također bi trebale imati napredna znanja u kompetencijama operativnog područja koje su značajne za organizaciju kako bi pružile savjete o tome kako se strategija, planiranje i resursi funkcije interne revizije mogu uskladiti s ciljem pružanja optimalne vrijednosti odboru i višem menadžmentu.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Korištenje Okvira kompetencija

Praktični vodič Okvira kompetencija pruža metodologiju za procjenu individualnih i kolektivnih kompetencija. Smjernice pomažu pojedincima i liderima da identificiraju područja individualnih i kolektivnih snaga, kao i jazove između željenih i trenutnih vještina, što može poslužiti za planove profesionalnog razvoja i obezbjeđivanja resursa.

Ove procjene treba provoditi kontinuirano kako bi se osiguralo da vrijednost usluga interne revizije i dalje ispunjava očekivanja zainteresovanih strana.

Kao pojedinac

Procjena individualne kompetencije u Predlošku A3 koristi se za procjenu stručnosti u navedenim podkategorijama poređenjem dokumentovanih kompetencija internog revizora sa karakteristikama progresivno složene i vrijedne stručnosti u tim oblastima. Samoprocjena pojedinca je korisna za identifikaciju snaga i relativnih slabosti, što bi trebalo da posluži za plan obuke za održavanje i unapređenje određenih vještina. Predložak A3 također uključuje kolonu za evidentiranje prethodnih procjena stručnosti kako bi se identifikovala područja profesionalnog razvoja i demonstriralo postizanje prethodnih planova ili ciljeva.

Menadžer pojedinca treba pregledati samoprocjenu i dati povratne informacije jer menadžer može drugačije razmotriti snagu dokaza i stoga drugačije ocijeniti određene vještine. Menadžer također može identificirati različite ili dodatne podkategorije koje pojedinac treba razviti, na primjer, kako bi se uskladio s kolektivnim potrebama za stručnošću funkcije interne revizije.

Iako možda ne postoji eksplicitna ili automatska veza između razvoja kompetencija i napredovanja u karijeri, primjeri profila uloge u predlošcima B1-B9 korisni su za poređenje procijenjenih vještina pojedinca s tipičnim očekivanjima za njihovu trenutnu ili željenu ulogu. Poređenje procjene kompetencija pojedinca s primjerima profila uloge može pružiti dokaze da je pojedinac dobar kandidat za unapređenje ili da određene kompetencije treba poboljšati kako bi se ispunila očekivanja za njihovu trenutnu ulogu. Kolona u predlošku A3 posvećena je dokumentiranju radnji koje pojedinac i njegov nadređeni trebaju poduzeti kako bi se ostvarila ciljana stručnost u svakoj podkategoriji tokom sljedećeg perioda. Kolona „Ostale napomene“ može se koristiti za bilježenje zapažanja ili drugih dokaza koji podržavaju procjenu stručnosti ili plan profesionalnog razvoja.

Kao glavni izvršni revizor

Glavni izvršni revizor treba pregledati potkategorije u Predlošku A1 i dodatni kontekst u Predlošku A2 kako bi osigurao da je Okvir kompetencija usklađen s prioritetima organizacije. Ako treba dodati nove potkategorije ili kombinovati postojeće potkategorije, takve promjene treba proširiti na sve ostale predloške kako bi se osigurala dosljedna metodologija.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Glavni izvršni revizor i drugi sa nadzornim odgovornostima trebaju koristiti Predložak A3 za **periodični** pregled individualnih samoprocjena kompetencija te pružanje povratnih informacija i podučavanje. Kada je nivo samoprocjene stručnosti pojedinca viši ili niži od nivoasupervizora, mogu postojati razlike u očekivanjima u vezi sa trenutnom radnom ulogom i percepcijom postignuća. Razgovori mogu pomoći u usklađivanju obje strane sa uzajamnim razumijevanjem, uključujući radnje koje pojedinac i supervizor trebaju poduzeti, te odgovarajuću obuku i razvoj koji treba slijediti. Takvi razgovori trebaju biti dio pristupa glavnog izvršnog revizora promovisanju individualnog razvoja i ispunjavanju ciljeva kompetencija funkcije interne revizije.

Kolektivna procjena kompetencija u Predlošku A4 koristi se za sumiranje vještina internih revizora. Predložak A4 uključuje kolone za evidentiranje prethodnih i trenutnih kolektivnih procjena stručnosti, ciljeva za buduće periode i radnji koje treba poduzeti glavni izvršni revizor. Željeni nivo stručnosti treba biti usklađen sa strategijom funkcije interne revizije i organizacijskim prioritetima. Postavljanje ciljeva i praćenje napretka prema tim ciljevima promovira kontinuirano poboljšanje i pomaže glavnom izvršnom revizoru da pokaže usklađenost sa Standardima.

Nakon što se uvjeri da su podkategorije kompetencija usklađene s organizacijskim prioritetima i procijeni kolektivne kompetencije, glavni izvršni revizor treba identificirati praznine između željenih i trenutnih vještina i odrediti kako pribaviti potrebne resurse. Pristup može uključivati obuku, zapošljavanje i **outsourcing** (uključujući i iz drugih funkcija unutar organizacije). Glavni izvršni revizor može koristiti dokumentaciju iz kolektivne procjene kompetencija prilikom zahtjeva za finansijskim, ljudskim i tehnološkim resursima potrebnim za podršku strategiji interne revizije i dovršetak plana interne revizije.

Ako povelja interne revizije navodi da funkcija treba da pruža savjetodavne usluge, glavni izvršni revizor treba da osigura da funkcija posjeduje barem napredno znanje u relevantnim kompetencijama upravljanja, upravljanja rizicima i operativnog područja. Postizanje znanja na nivou stručnjaka u ključnim predmetnim oblastima ukazuje na to da su funkcija interne revizije i glavni izvršni revizor pouzdani savjetnici odbora i višeg menadžmenta.

Određivanje potreba za kompetencijama za angažmane

Supervizori angažmana moraju utvrditi kompetencije potrebne za pružanje vrijednih uvida i predviđanja u angažmanima uvjeravanja i savjetodavnim angažmanima, koji imaju koristi od stručnosti u podkategorijama Znanja i Vještine. Supervizori angažmana trebaju uporediti pojedinačne kompetencije s procjenama rizika angažmana, ciljevima i opsegom kako bi identificirali resurse s relevantnim snagama i izgradili tim s komplementarnim vještinama.

Ako angažman zahtijeva stručnost u određenoj podkategoriji znanja ili vještina koju interni revizori ne posjeduju, supervizor angažmana treba razgovarati o situaciji s glavnim izvršnim revizorom. Glavni izvršni revizor treba utvrditi da li se mogu pribaviti drugi resursi ili modificirati **program rada na angažmanu** kako bi se prilagodio kompetencijama dostupnih resursa.

Na kraju angažmana, povratne informacije od supervizora angažmana mogu se koristiti kao objektivan dokaz za podršku ili ažuriranje individualnih procjena kompetencija.

Izvještavanje odboru i višem menadžmentu

Glavni izvršni revizor odgovoran je za komunikaciju s odborom i višim menadžmentom o tome da li funkcija interne revizije posjeduje odgovarajuću i dovoljnu kombinaciju kompetencija. Kao što

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Standardi pokazuju, odgovarajuće kompetencije su usklađene s prioritetima organizacije, a dovoljne se odnose na količinu resursa dostupnih za rad na angažmanima.

Glavni izvršni revizor može koristiti rezultate kolektivne procjene kompetencija kako bi podržao periodičnu komunikaciju s odborom i višim menadžmentom o prikladnosti i dovoljnosti ljudskih resursa funkcije interne revizije. Slično tome, ako glavni izvršni revizor utvrdi da funkcija interne revizije ne pruža željenu vrijednost, možda će biti potrebno prilagoditi kolektivne nivoe stručnosti.

Glavni izvršni revizor treba da se konsultuje sa odborom i višim menadžmentom kako bi utvrdio mjere učinka vezane za kompetencije za funkciju interne revizije, kao što su sticanje i održavanje profesionalnih kvalifikacija, završavanje određene obuke ili provođenje određenih angažmana. Proces upravljanja učinkom treba da uključuje i postavljanje ciljeva kompetencija za glavnog izvršnog revizora i pružanje samoprocjena odboru i višem menadžmentu. Mjerenja učinka za glavnog izvršnog revizora i funkciju trebaju da pokazuju kontinuirano poboljšanje.

Evaluacije učinka i unapređenja

Procjene individualnih i kolektivnih kompetencija trebaju se ažurirati na osnovu uočenih rezultata. Učestalost i metodologija takvih ažuriranja mogu varirati; međutim, promjene procijenjenog nivoa stručnosti trebaju biti popraćene pratećom dokumentacijom koja pruža osnovu za komunikaciju, dogovor i postavljanje ciljeva. Supervizori angažmana trebaju pružiti povratne informacije o rezultatima tokom i nakon angažmana kako bi podržali procjene stručnosti. Slično tome, glavni izvršni revizor treba periodično pregledati procijenjene stručnosti u odnosu na ciljeve kako bi utvrdio da li su taktike za razvoj i sticanje odgovarajućih kompetencija bile efektivne ili ih je potrebno prilagoditi.

Primjeri profila uloga u predlošcima B1-B9 mogu biti korisni za poređenje očekivanja kompetencija za različite nivoe poslova. Opšta pretpostavka je da se odgovornosti i naknade za uloge i nivoe poslova povećavaju kako se povećavaju nivoi stručnosti. Glavni izvršni revizor treba da pregleda primjere kako bi se osigurala usklađenost sa tržišnim uslovima.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Glavni izvršni revizori i drugi supervizori trebaju biti svjesni kako se procjene individualnih kompetencija uspoređuju s očekivanjima na nivou radnog mjesta i uzeti u obzir takve faktore u diskusijama o unapređenjima, strateškim planovima i budžetima. Odluke o tome hoće li se unaprijediti određeni pojedinci uzimaju u obzir mnoge faktore; međutim, poređenje stručnosti sa standardiziranim karakteristikama trebalo bi poboljšati dosljednost i objektivnost takvih odluka.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Dodatak A. Relevantni IIA standardi

U ovom vodiču su navedeni sljedeći IIA resursi.

Principi i standardi
Princip 3: Pokažite kompentnost
Standard 3.1 Kompetentnost
Standard 3.2 Kontinuirano profesionalno usavršavanje
Standard 7.2 Kvalifikacije glavnog izvršnog rukovodioca revizije
Standard 8.1 Interakcija odbora
Standard 8.4 Vanjske procjene kvalitete
Princip 9: Planirajte strateški
Standard 9.1 Razumijevanje procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole
Standard 9.2 Strategija interne revizije
Standardne 9.3 Metodologije
Princip 10 Upravljajte resursima
Standard 10.2 Upravljanje ljudskim resursima
Princip 11: Komunicirajte efektivno
Standard 11.2 Efektivna komunikacija
Princip 12 Poboljšajte kvalitet
Standard 12.1 Interna procjena kvalitete
Standard 12.2 Mjerenje učinka
Standard 12.3 Nadzor i poboljšanje učinka angažmana
Princip 13: Efikasno planirajte angažman
Standardni 13.5 Resursi za angažman
Princip 14. Provedite angažman
Princip 15. Saopštavajte rezultate angažmana i pratite akcione planove

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Dodatak B. Glosar

Definicije su preuzete iz „Glosara“ u publikaciji IIA, Globalni standardi interne revizije, izdanje iz 2024. godine, osim ako nije drugačije navedeno.

savjetodavne usluge – Usluge putem kojih interni revizori pružaju savjete zainteresovanim stranama organizacije bez davanja uvjeravanja ili preuzimanja upravljačkih odgovornosti. Priroda i obim savjetodavnih usluga predmet su dogovora sa relevantnim zainteresovanim stranama. Primjeri uključuju savjetovanje o dizajnu i implementaciji novih politika, procesa, sistema i proizvoda; pružanje forenzičkih usluga; pružanje obuke; i olakšavanje diskusije o rizicima i kontrolama. „Savjetodavne usluge“ poznate su i kao „konsultantske usluge“.

Uvjeravanje – Izjava namijenjena povećanju nivoa povjerenja zainteresovanih strana u procese upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole organizacije vezane za problem, stanje, predmet ili aktivnosti koje se razmatraju u poređenju sa utvrđenim kriterijima.

Usluge uvjeravanja – Usluge putem kojih interni revizori vrše objektivne procjene kako bi pružili uvjeravanje. Primjeri usluga uvjeravanja uključuju angažmane u vezi sa usklađenošću, finansijskim, operativnim ili učinka i tehnologijom. Interni revizori mogu pružiti ograničeno ili razumnouvjeravanje, ovisno o prirodi, vremenu i obimu izvršenih procedura.

odbor – Najviši organ zadužen za upravljanje, kao što su:

- Upravni odbor.
- Revizorskikomitet.
- Odbor guvernera ili odbor povjerenika.
- Grupa izabranih zvaničnika ili političkih imenovanika.
- Drugo tijelo koje ima ovlaštenje nad relevantnim upravljačkim funkcijama.

U organizaciji koja ima više od jednog upravnog tijela, "odbor" se odnosi na tijelo ili tijela ovlaštena da daju funkciji interne revizije odgovarajuća ovlaštenja, ulogu i odgovornosti.

Ako ništa od navedenog ne postoji, izraz "odbor" treba tumačiti kao grupu ili osobu koja djeluje kao najviše upravno tijelo organizacije. Primjeri uključuju rukovodioca organizacije i viši menadžment.

Glavni izvršni revizor – Vodeća uloga odgovorna za efektivno upravljanje svim aspektima funkcije interne revizije i osiguranje kvalitetnog obavljanja usluga interne revizije u skladu s Globalnim standardima interne revizije. Specifičan naziv radnog mjesta i/ili odgovornosti mogu se razlikovati među organizacijama.

kompetencija – znanje, vještine i sposobnosti.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

kontrola – Svaka akcija koju preduzimaju menadžment, odbor i druge strane radi upravljanja rizikom i povećanja vjerovatnoće da će se utvrđeni ciljevi i zadaci ostvariti.

Kontrolni procesi – Politike, procedure i aktivnosti osmišljene i vođene za upravljanje rizicima u okviru nivoa tolerancije rizika organizacije.

kriteriji – U angažmanu, specifikacije željenog stanja aktivnosti koja se pregleda (također se nazivaju „kriterijima evaluacije“).

angažman – Specifičan zadatak ili projekat interne revizije koji uključuje više zadataka ili aktivnosti osmišljenih za postizanje određenog skupa povezanih ciljeva. Vidi također „uslugeuvjeravanja“ i „savjetodavne usluge“.

Zaključak angažmana – Profesionalna procjena internih revizora o nalazima angažmana kada se posmatraju zajedno. Zaključak angažmana treba da ukazuje na zadovoljavajuće ili nezadovoljavajućeučinke.

Ciljevi angažmana – Izjave koje artikuliraju svrhu angažmana i opisuju specifične ciljeve koji treba da se postignu.

Planiranje angažmana – Proces tokom kojeg interni revizori prikupljaju informacije, procjenjuju i određuju prioritete rizika relevantnih za aktivnost koja se preispituje, utvrđuju ciljeve i obim angažmana, identifikuju kriterije za evaluaciju i kreiraju program rada za angažman.

Rezultati angažmana – Nalazi i zaključak angažmana. Rezultati angažmana mogu također uključivati preporuke i/ili akcione planove.

Supervizor angažmana – Interni revizor odgovoran za nadzor angažmana interne revizije, što može uključivati obuku i pomoć internim revizorima, kao i pregled i odobravanje programa rada angažmana, radnih papira, konačne komunikacije i učinka. Glavni izvršni revizor može biti supervizor angažmana ili može delegirati takve odgovornosti.

upravljanje – Kombinacija procesa i struktura koje implementira odbor kako bi informirao, usmjeravao, upravljao i pratio aktivnosti organizacije usmjerene ka ostvarenju njenih ciljeva.

uticaj – Rezultat ili efekat događaja. Događaj može imati pozitivan ili negativan uticaj na strategiju ili poslovne ciljeve organizacije.

integritet – Ponašanje koje karakterizira pridržavanje moralnih i etičkih principa, uključujući demonstraciju poštenja i profesionalne hrabrosti djelovanja na osnovu relevantnih činjenica.

Povelja interne revizije – Formalni dokument koji uključuje mandat funkcije interne revizije, organizacijsku poziciju, odnose izvještavanja, obim posla, vrste usluga i druge specifikacije.

funkcija interne revizije – Profesionalna osoba ili grupa odgovorna za pružanje usluga uvjeravanja i savjetovanja organizaciji.

Mandat interne revizije – Ovlaštenje, uloga i odgovornosti funkcije interne revizije, koje mogu biti dodijeljene od strane odbora i/ili zakona i/ili propisa.

priručnik za internu reviziju – dokumentacija glavnog izvršnog revizora o metodologijama (politike, procesi i procedure) za vođenje i usmjeravanje internih revizora unutar funkcije interne revizije.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Plan interne revizije – Dokument koji je razvio glavni izvršnirevizor, a koji identificira angažmane i druge usluge interne revizije koje se očekuju tokom datog perioda. Plan treba biti zasnovan na riziku i dinamičan, odražavajući pravovremena prilagođavanja kao odgovor na promjene koje utiču na organizaciju.

Interna revizija – Nezavisna, objektivna usluga uvjeravanja i savjetovanja osmišljena da doda vrijednost i poboljša poslovanje organizacije. Pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve primjenom sistematičnog i disciplinovanog pristupa za procjenu i poboljšanje efikasnosti procesa upravljanja, upravljanja rizicima i kontrole.

metodologije – politike, procesi i procedure koje je uspostavio glavni izvršni revizor radi usmjeravanja funkcije interne revizije i poboljšanja njene efikasnosti.

outsourcing – Ugovaranje s nezavisnim vanjskim pružateljem usluga interne revizije. Potpuno outsourcing funkcije odnosi se na ugovaranje cijele funkcije interne revizije, a djelomično outsourcing (također se naziva „ko-izvor“) označava da se samo dio usluga outsourcinga.

periodično – U redovnim intervalima, ovisno o potrebama organizacije, uključujući i funkciju interne revizije **.**

profesionalni skepticizam – propitivanje i kritička procjena pouzdanosti informacija.

stručnost – napredak u znanju ili vještini [Merriam-Webster rječnik https://www.merriam-webster.com/dictionary/proficiency].

Program osiguranja i poboljšanja kvaliteta – Program koji je uspostavio glavni izvršni revizor kako bi procijenio i osigurao da funkcija interne revizije ispunjava Globalne standarde interne revizije, postiže ciljeve učinka i teži kontinuiranom poboljšanju. Program uključuje interne i eksterne procjene.

rezultati usluga interne revizije – ishodi, kao što su zaključci angažmana, teme (kao što su efektivne prakse ili osnovni uzroci) i zaključci na nivou poslovne jedinice ili organizacije.

rizik – Pozitivan ili negativan učinak neizvjesnosti na ciljeve.

Procjena rizika – Identifikacija i analiza rizika relevantnih za postizanje ciljeva organizacije. Značaj rizika se obično procjenjuje u smislu uticaja i vjerovatnoće.

upravljanje rizicima – Proces za identifikaciju, procjenu, upravljanje i kontrolu potencijalnih događaja ili situacija kako bi se pružila razumna garancija u vezi s postizanjem ciljeva organizacije.

Osnovni uzrok – Osnovni problem ili temeljni razlog za razliku između kriterija i stanja aktivnosti koja se preispituje.

Viši menadžment – Najviši nivo izvršnog menadžmenta organizacije koji je u konačnici odgovoran odboru za izvršavanje strateških odluka organizacije, obično grupa osoba koja uključuje glavnog izvršnog direktora ili rukovodioca organizacije.

Zainteresovana strana – Strana sa direktnim ili indirektnim interesom u aktivnostima i rezultatima organizacije. Zainteresovane strane mogu uključivati odbor, menadžment, zaposlenike, kupce, dobavljače, dioničare, regulatorne agencije, finansijske institucije, eksterne revizore, javnost i druge.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

Dodatak C. Predlošci

Microsoft Excel radna sveska koja prati ovaj vodič sadrži predloške za predstavljanje i primjenu Okvira kompetencija.

Broj lista	Naslov	Opis sadržaja
A1	Okvir kompetencija	Matrica podkategorija i nivoa znanja i vještina, sa karakterističnim opisima i primjerima za svaku kombinaciju.
A2	Primjeri podkategorija znanja i vještina	Primjeri nekih ključnih procesa ili podtema koje bi se smatrale dijelom svake podkategorije Znanja i Vještine.
A3	Procjena individualnih kompetencija	Predložak za evidentiranje individualnih procjena kompetencija, radi olakšavanja razvoja i usklađivanja sa Standardima.
A4	Kolektivna procjena kompetencija	Predložak za evidentiranje kolektivnih procjena kompetencija, radi olakšavanja planiranja resursa i usklađenosti sa Standardima.
B1	Profil uloge 1: interni revizor početnog nivoa	Primjer tipične procjene kompetencija za internog revizora početnog nivoa.
B2	Profil uloge 2: interni revizor na nivou osoblja	Primjer tipične procjene kompetencija za internog revizora na nivou osoblja.
B3	Profil uloge 3: viši interni revizor (općenito)	Primjer tipične procjene kompetencija za višeg internog revizora (općeg).
B4	Profil uloge 4: viši interni revizor (specijalista)	Primjer tipične procjene kompetencija za višeg internog revizora (specijalistu).
B5	Profil uloge 5: glavni revizor (supervizor angažmana)	Primjer tipične procjene kompetencija za vodećeg revizora (supervizora angažmana).
B6	Profil uloge 6: glavni revizor (tehnički)	Primjer tipične procjene kompetencija za vodećeg revizora (tehničkog).
B7	Profil uloge 7: viši menadžer revizije	Primjer tipične procjene kompetencija za višeg menadžera revizije.
B8	Profil uloge 8: direktor interne revizije (ne CAE)	Primjer tipične procjene kompetencija za direktora interne revizije (koji nije CAE).
B9	Profil uloge 9: glavni izvršni revizor	Primjer tipične procjene kompetencija za glavnog izvršnog revizora.
B10	Profil uloge 10: član odbora za reviziju	Primjer tipične procjene kompetencija za člana odbora za reviziju.
B11	Profil uloge 11: vođa tima za procjenu kvalitete	Primjer tipične procjene kompetencija za vođu tima za procjenu kvalitete.
C1	Kontrolna lista usklađenosti	Mogućnosti korištenja Modela kompetencija i pratećih predložaka za podršku demonstraciji usklađenosti sa zahtjevima Standarda.

©2025, The Institute of Internal Auditors. Sva prava pridržana .
Samo za individualnu ličnu upotrebu.

About The Institute of Internal Auditors

The Institute of Internal Auditors (IIA) is an international professional association that serves more than 260,000 global members and has awarded more than 200,000 Certified Internal Auditor® (CIA®) certifications worldwide. Established in 1941, The IIA is recognized throughout the world as the internal audit profession's leader in standards, certifications, education, research, and technical guidance. For more information, visit theiia.org.

Disclaimer

The IIA publishes this document for informational and educational purposes. This material is not intended to provide definitive answers to specific individual circumstances and as such is only intended to be used as a guide. The IIA recommends seeking independent expert advice relating directly to any specific situation. The IIA accepts no responsibility for anyone placing sole reliance on this material.

Copyright

©2025 The Institute of Internal Auditors, Inc. All rights reserved. For permission to reproduce, please contact copyright@theiia.org.

June 2025 (This document supersedes the Competency Framework last updated in 2022.)

The Institute of Internal Auditors

Global Headquarters
The Institute of Internal Auditors
1035 Greenwood Blvd., Suite 401
Lake Mary, FL 32746, USA
Phone: +1-407-937-1111
Fax: +1-407-937-1101