

Usklađivanje strategije i strateškog planiranja IR-a s globalnim standardima interne revizije

PEMPAL-ov IACOP

20. – 23. listopada/oktobra 2025.

Kišinjev, Moldova

Kat Seeuws,

PP, Standardi i smjernice, IIA
CIA, CRMA, GCAP, CFE, CISA



The Institute of
Internal Auditors



Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja® (MOPD/IPPF)

NAPOMENA O AUTORSKIM PRAVIMA

Globalni standardi interne revizije i povezani materijali zaštićeni su zakonom o autorskim pravima kojima upravlja Institut internih revizora, Inc. („IIA“). © 2024. IIA. Sva prava pridržana.

Niti jedan dio materijala, uključujući brendiranje, grafiku ili logotipe, dostupnih u ovoj publikaciji, ne smije se kopirati, fotokopirati, reproducirati, prevoditi ili snimiti u bilo kojem fizičkom, elektroničkom ili strojno čitljivom obliku, u cijelosti ili djelomično, bez posebnog dopuštenja Ureda glavnog pravnog savjetnika IIA-e, copyright@theiia.org. Distribucija u komercijalne svrhe strogo je zabranjena.

Za više informacija, molimo pročitajte našu izjavu o kopiranju, preuzimanju i distribuciji materijala dostupnih na web stranici IIA-a na www.theiia.org/Copyright.

Izlaže:



Kat Seeuws, CIA, CGAP, CRMA, CFE, CISA
potpredsjednica, Standardi i smjernice
Institut internih revizora, globalno sjedište

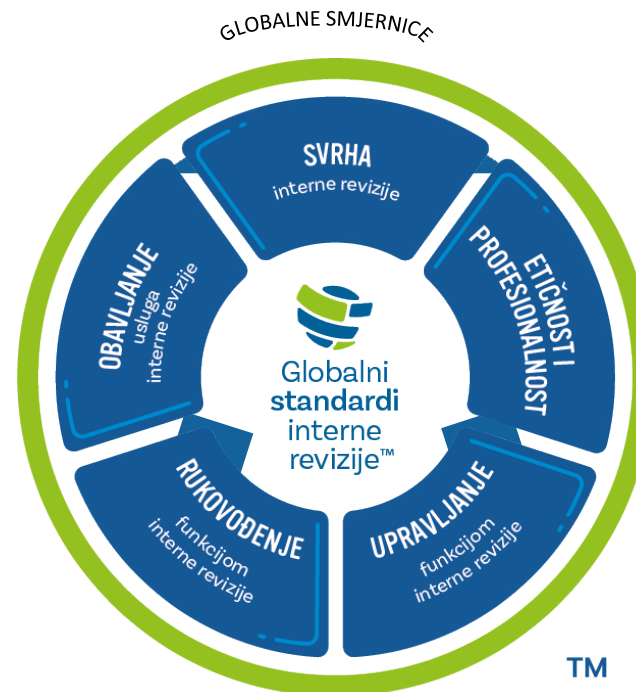
Kat Seeuws je potpredsjednica za standarde i smjernice pri glavnom sjedištu Instituta internih revizora (IIA). Kat je prije toga bila izvršna direktorica Belgijskog IIA-a i ima bogato iskustvo u internim kontrolama i reviziji, posebno u javnom sektoru. Ima mnogobrojne certifikate, uključujući CIA, CRMA, CGAP, CFE, RFA i CICS.

Karijeru je započela kao porezna inspektorica, a zatim kao savjetnica za razvoj internih kontrola za belgijsku saveznu vladu. Pridružila se Europskoj komisiji 2018. kao nacionalna stručnjakinja za pružanje podrške Mreži za sustav internih kontrola u javnom sektoru. Također je bila konzultantica za Grant Thornton, s fokusom na reviziju i procjenu kvalitete za klijente javnog sektora. Sudjelovala je u međunarodnim projektima s Europskom komisijom, OECD-om i Svjetskom bankom, u kojima se poticala reforma javne uprave.

Sadržaj

- **Od koncepta do prakse:** Izrada strategije interne revizije
- **Od sukladnosti do prakse:** Strategija interne revizije u globalnim standardima interne revizije
- **Od svrhe do prakse:** Uloga strategije u internoj reviziji
- **Najnovije publikacije u okviru IPPF-a**

Od koncepta do prakse: Izrada strategije IR-a



Međunarodni okvir
profesionalnog djelovanja®
(MOPD/IPPF)

Zašto je strategija interne revizije važna.

Osigurava usklađenost s organizacijskim prioritetima i rizicima.

- Povezuje aktivnosti IR-a s **misijom i ciljevima** organizacije.
- Održava **relevantnost** funkcije interne revizije u skladu s novim rizicima i strategijama.

Povećava relevantnost i utjecaj interne revizije.

- Pozicionira funkciju interne revizije kao **pouzdanog savjetnika**, a ne samo kontrolora usklađenosti.
- Povećava **zadovoljstvo zainteresiranih strana** pravovremenim i strateškim uvidima.

Pružuje dugoročni smjer za funkciju.

- Definira viziju i ciljeve za sljedeće **tri do pet godina**.
- Sprečava kratkoročno fokusiranje samo na angažman.

Podupire planiranje resursa i osiguravanje kvalitete.

- Usmerava **budžetiranje, zapošljavanje i investicije u tehnologiju**.
- Služi kao osnova za preglede programa osiguranja i unapređenja kvalitete (QAIP) i **pokazuje usklađenost** sa Standardima.



Strategija interne revizije u odnosu na plan interne revizije

Strategija IR-a	Plan IR-a
Dugoročni smjer (2 – 5 godina)	Kratkoročna provedba (godišnji plan, ponekad tromjesečni)
Vizija, strateški ciljevi, inicijative	Posebni angažmani s izražavanjem uvjerenja i savjetodavni angažmani
Utemeljena na svrsi IR-a i organizacijskoj strategiji	Izveden iz procjene rizika i strateških smjernica
Redovito pregledava odbor/viši menadžment	Službeno odobrava odbor svake godine
Pružna plan za dugoročno pozicioniranje	Osigurava taktičko izvršenje i agilnost

Povezanost između strategije i plana IR-a:

- **Strategija pokreće plan:** planom se dugoročna strategija operacionalizira u kratkoročne mjere.
- **Planom se potvrđuje strategija:** rezultati provedbe, KIU-i i pregledi osiguranja kvalitete povratno utječu na unapređenje strategije.
- **Zajedno** osiguravaju usmjerenost IR –a na budućnost (strateški aspekt) i agilnost IR-a (taktički aspekt).
- Bez strategije postoji rizik da će planovi biti reaktivni, a bez planova strategija ostaje samo na razini želja.



Od sukladnosti do prakse: Strategija interne revizije u globalnim standardima interne revizije



Međunarodni okvir
profesionalnog djelovanja®
(MOPD/IPPF)

Strategija interne revizije u globalnim standardima interne revizije

Domena IV: Rukovođenje funkcijom interne revizije.

Princip 9 – Planirajte strateški

Rukovoditelj interne revizije strateški planira kako bi osigurao da je funkcija interne revizije pozicionirana tako da ispunjava svoj **mandat** i dugoročno bude uspješna.

- **Standard 9.1:** Rukovoditelj interne revizije mora razumjeti korporativno upravljanje, upravljanje rizikom i kontrolne procese.
- **Standard 9.2:** Strategija IR-a mora uključivati viziju, strateške ciljeve i inicijative usklađene sa zainteresiranim stranama.
- **Standard 9.3:** Metodologije moraju podupirati strategiju.
- **Standard 9.4:** Godišnji plan IR-a mora proizlaziti iz strategije.
- **Standard 9.5:** FIR mora razmotriti koordinaciju i oslanjanje na druge pružatelje usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja.



The Institute of
Internal Auditors

Standard 9.1: Razumijevanje korporativnog upravljanja, upravljanja rizikom i kontrolnih procesa

Zahtjevi (moraju biti ispunjeni):

- Rukovoditelj interne revizije mora razumjeti korporativno upravljanje organizacijom, upravljanje rizikom i kontrolne procese.
- Razumijevanje je **preduvjet** za razvoj strategije IR-a.

Razmatranja (primjena):

- **Prikupljanje informacija** iz izvještaja odbora, registara rizika, politika, regulatornih izvještaja.
- **Suradnja** s odborom, višim menadžmentom i pružateljima usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja.
- Korištenje ovog znanja za **usklađivanje** strategije IR-a s organizacijskim prioritetima.

Standard 9.2: Strategija interne revizije

Zahtjevi (moraju biti ispunjeni):

- Rukovoditelj interne revizije mora izraditi i provesti strategiju koja podupire **uspjeh organizacije**.
- Strategija mora biti u skladu s **očekivanjima** odbora, višeg menadžmenta i drugih ključnih zainteresiranih strana.
- Strategija mora **uključivati**: viziju, strateške ciljeve, podupiruće inicijative.

Razmatranja (primjena):

- Vizija = željeno **buduće** stanje (3 – 5 godina).
- Korištenje SWOT analize, analize nedostataka, planiranje scenarija kao podloge za **ciljeve**.
- Ciljevi moraju biti specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni i pravovremeni (**SMART**).
- **Podupiruće inicijative** uključuju primjenu tehnologije, razvoj kompetencija, unapređenje procesa.

Standard 9.3: Metodologije

Zahtjevi (moraju biti ispunjeni):

- Rukovoditelj interne revizije mora **uspostaviti metodologije** kojima se usmjeravaju aktivnosti IR-a i podupire strategija.
- Metodologije moraju biti **usklađene** s GIAS-ima i organizacijskim potrebama.

Razmatranja (primjena):

- **Primjeri:** planiranje na temelju procjene rizika, agilna revizija, integracija analitike podataka.
- **Dokumentiranje** metodologija u priručniku, predlošcima i procesima IR-a.
- **Revidiranje i usklađivanje** metodologija u skladu s novim rizicima, tehnologijama ili očekivanjima.

Standard 9.4: Plan interne revizije

Zahtjevi (moraju biti ispunjeni):

- Rukovoditelj interne revizije mora izraditi **dinamičan plan IR-a koji se temelji na procjeni rizika**.
- Planom se utvrđuju angažmani i usluge za **određeno razdoblje** (obično godinu dana).
- Plan i izmjene mora **odobriti odbor**.

Razmatranja (primjena):

- Plan treba **proizlaziti** iz strategije IR-a i procjene rizika.
- Redovito ga treba **izmjenjivati** kako se rizici, prioriteti i resursi mijenjaju.
- Treba ga **koordinirati** s drugim pružateljima usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja kako bi se izbjeglo udvostručavanje i nedostaci.
- Treba osigurati da plan odražava i usluge angažmana s izražavanjem **uvjerenja i savjetodavne usluge**.

Standard 9.5: Koordinacija i oslanjanje

Zahtjevi (moraju biti ispunjeni):

- Rukovoditelj interne revizije mora razmotriti mogućnosti **koordinacije i oslanjanja na druge pružatelje usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja**.
- Treba osigurati da usluge IR-a **nadopunjuju**, a ne udvostručuju druge usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja.

Razmatranja (primjena):

- Korištenje **mapiranja usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja** kako bi se utvrdila preklapanja i nedostaci.
- **Komunikacija** s revizorima usklađenosti, upravljanja rizicima i vanjskim revizorima.
- **S dužnom pažnjom dokumentiranje** oslanjanja na rad drugih pružatelja usluga.
- Unapređenje efikasnosti, smanjenje zamora revizije i **povećanje obuhvata usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja**.



Ostali povezani standardi

Standard 8.3 – Kvaliteta (program osiguranja i unapređenja kvalitete)

- Strategijom se definira način na koji IR osigurava **stalno unapređenje**.
- Pružanje **dokaza o usklađenosti** s organizacijskim ciljevima.
- Predstavlja osnovu za **izvještavanje odbora o kvaliteti**.

Standard 10.1 – 10.3 – Resursi

- Strategijom se definiraju **financijske, ljudske i tehnološke potrebe**.
- Smjernice za **proračunske zahtjeve i određivanje prioriternih resursa**.
- Osiguravanje resursa u skladu s **mandatom i vizijom** funkcije.

Standard 12.2 – Mjerenje učinka

- Strategijom se utvrđuju **jasni ciljevi i kriteriji uspjeha**.
- KIU-ima se mjeri napredak IR-a u odnosu na **viziju i inicijative**.
- Omogućuje **redoviti monitoring i usklađivanje** strategije.



Od svrhe do prakse: Uloga strategije u internoj reviziji

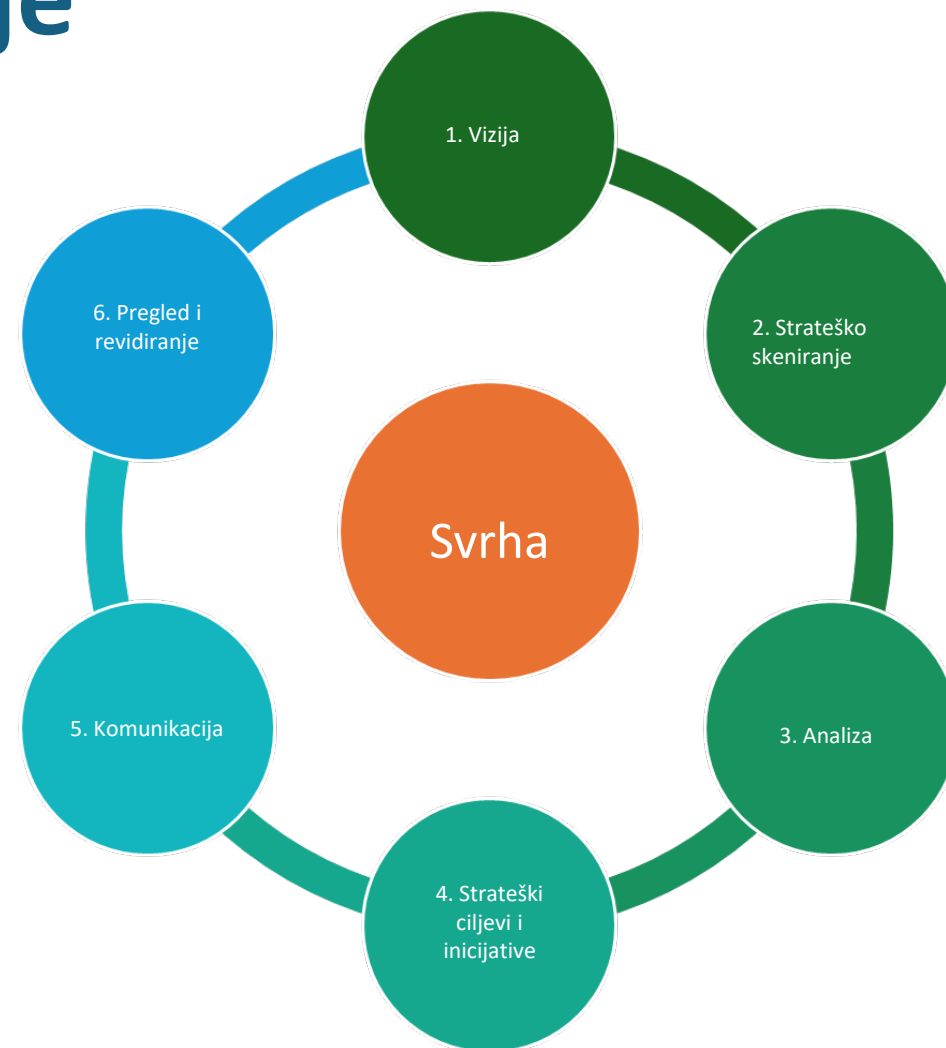
GLOBALNE SMJERNICE



Međunarodni okvir
profesionalnog djelovanja®
(MOPD/IPPF)

Proces utvrđivanja strategije

1. Definiranje **svrhe i mandata**.
2. Postavljanje **vizije** (željenog budućeg stanja).
3. Provođenje strateškog **skeniranja** (izvana i iznutra).
4. **Analiza** (SWOT, nedostaci, scenariji).
5. Utvrđivanje **ciljeva i inicijativa**.
6. **Komunikacija** sa zainteresiranim stranama.
7. **Implementacija, monitoring i revidiranje**.



1. – 3. korak u procesu izrade strategije IR-a

1. korak: Svrha i vizija

- Svrha utemeljena na **domeni I**: Svrha interne revizije.
- Vizija = **željeno** buduće stanje (3 do 5 godina).
- Primjer: „Funkcija interne revizije prepoznat će se kao pouzdan strateški savjetnik koji omogućuje predviđanja i uvide.”

2. korak: Strateško skeniranje

- **Vanjski faktori**: politički/ekonomski/socijalni/tehnološki/okolišni/zakonski (PESTEL), sektorski rizici, očekivanja zainteresiranih strana i izmjene regulative.
- **Interni faktori**: mandat, resursi metodologije, rezultati procjene kvalitete i zrelost.
- **Izvori**: zapisnici odbora, registri rizika, procjene kvalitete i ankete.

3. korak: Analiza

- **SWOT**: prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje.
- **Analiza nedostataka**: sadašnje stanje u odnosu na željeno stanje.
- **Analiza scenarija**: više mogućih budućih stanja.

4. – 6. korak u procesu izrade strategije IR-a

4. korak: Strateški ciljevi i inicijative

- **SMART ciljevi** (specifični, mjerljivi, ostvarivi, relevantni, pravovremeni).
- **Kategorije:** učinak, inovacije, proces/resursi.
- **Podupiruće inicijative:** primjena tehnologija, izobrazba zaposlenika, unapređene metodologije.

5. korak: Komunikacija

- Stalna suradnja s: odborom, višim menadžmentom, FIR-om, drugim pružateljima usluge angažmana s izražavanjem uvjerenja.
- Izgradnja transparentnosti i povjerenja.

6. korak: Pregled i revidiranje

- Strategija nije statična.
- Periodično pregledavanje (npr. jednom godišnje ili nakon većih promjena).
- Usklađivanje s organizacijskim promjenama, novim rizicima, smjenama vodstva, rezultatima procjene kvalitete.

7. – 9. korak u procesu izrade strategije IR-a

7. korak: Usklađivanje sa zainteresiranim stranama

- **Uključivanje zainteresiranih strana** radi usklađivanja očekivanja.
- Dobivanje **informacija** putem anketa, intervjua i radionica.
- **Dokumentiranje** i uključivanje potreba dionika u strategiju.

8. korak: Planiranje resursa

- Procjena financijskih, ljudskih i tehnoloških **potreba**.
- **Usklađivanje** resursa sa strateškim prioritetima.
- Osiguravanje **podrške odbora** za potrebne investicije.

9. korak: Razvoj metodologije

- Uspostava **postupaka i instrumenata** kojima se podupire strategija.
- **Usklađenost** metodologija s **GIAS-om**.
- **Izmjena** u skladu s novim rizicima i tehnologijama.

10. – 12. korak u procesu izrade strategije IR-a

10. korak: Implementacija

- Prenošenje ciljeva u **akcijske planove**.
- Dodjeljivanje **odgovornosti** (RACI – nadležnost, odgovornost, konzultiranost, informiranost).
- Definiranje **ključnih etapa i rezultata**.

11. korak: Monitoring i KIU-i

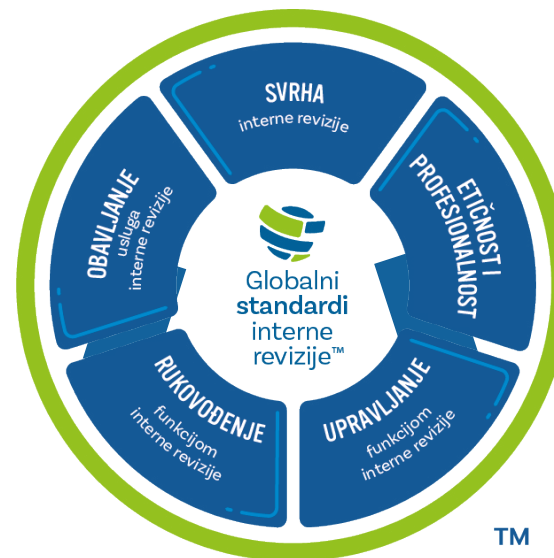
- Korištenje SMART KIU-a za **mjerenje napretka**.
- Povezivanje mjera sa **strateškim ciljevima**.
- Redovito **podnošenje izvještaja** odboru i menadžmentu.

12. korak: Stalno unapređenje

- Učenje iz rezultata i **usklađivanje** strategije.
- **Komparativna analiza** u odnosu na vodeće prakse.
- Ugrađivanje **inovacija i agilnosti** u funkciju interne revizije.

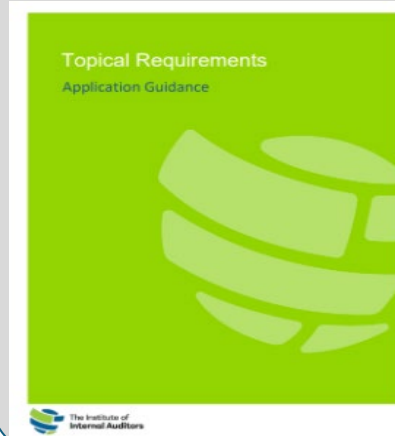
Najnovije publikacije u okviru IPPF-a

GLOBALNE SMJERNICE



Međunarodni okvir
profesionalnog djelovanja®
(MOPD/IPPF)

- **Standardizacija** i povećanje **usklađenosti** revizije u ključnim oblastima rizika.
- Osiguravanje usklađivanja sa **stručnom prosudbom** na temelju procjene rizika.
- Jačanje **relevantnosti i kvalitete** usluga angažmana s izražavanjem uvjerenja.
- Osiguravanje povezanosti s **drugim korisnim okvirima i standardima**.
- **Dopuna** revizijskih metodologija i zahtjeva iz domene V.



Vodič za primjenu TZ-a
theiia.org/Topical-Requirements-Application

TZ za organizacijsku otpornost sada otvoren za dostavljanje javnih komentara

theiia.org/comment

Razmatranje javnih komentara o kibernetičkoj sigurnosti

Kibernetička sigurnost prevedena i objavljena; javni komentari o trećim stranama

Javni komentari o kulturi; razmatranje javnih komentara o trećim stranama.

Objavljene treće strane; razmatranje organizacijskog ponašanja

Objavljivanje organizacijskog ponašanja; javni komentari o organizacijskoj otpornosti (treba biti objavljeno u 1. kvartalu 2026.)

4. kvartal

1. kvartal

2. kvartal

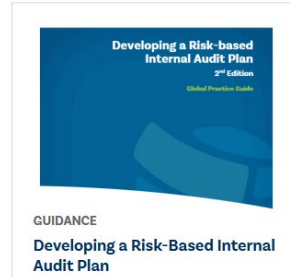
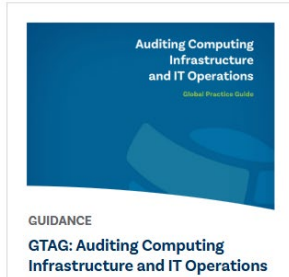
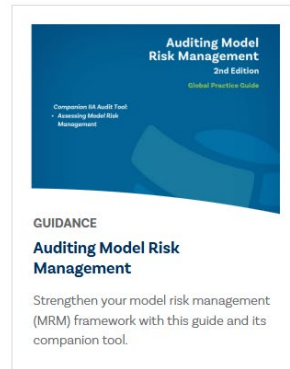
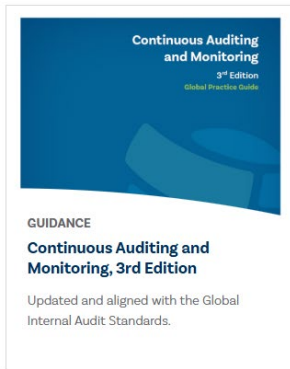
3. kvartal

4. kvartal

2024.

2025.

Ovdje pogledajte najnovije objavljene smjernice!



[Global Guidance](#)



[Global Technology Audit Guides \(GTAGs\)](#)



[Financial Services Practice Guides](#)



[Public Sector Practice Guides](#)



www.theiia.org/guidance

Fokus:

Globalne smjernice

- Izrada strategije interne revizije (4. kvartal 2025.)
- Interna revizije i prevare
- Okvir kompetencija za internu reviziju™
- Priručnik za procjenu kvalitete

GTAG-ovi (Globalne smjernice za reviziju u oblasti tehnologije)

- Revizija odgovora na kibernetičke incidente i oporavka od njih
- Revizija operacija u okviru kibernetičke sigurnosti: prevencija i detekcija
- Javni sektor
- Jedinствeni aspekti unutarnje revizije u javnom sektoru

Alati u okviru IPPF-a u Centru za stjecanje znanja o standardima



Ovdje pogledajte najnovije alate!

www.theiia.org/skc



LOAD MORE...

Tools by Category

Ethics and Professionalism



Governing the Internal Audit Function



Managing the Internal Audit Function



Performing Internal Audit Services



Public Sector



Fokus:

- Modeli okvira kompetencija za internu reviziju
- Alati za domenu III
- Predložak povelje o internoj reviziji
- Alat za mjerenje učinka
- Procjena modela upravljanja rizicima
- Procjena spremnosti za održivost
- Rizici za poduzeća i poslovne procese
- Kako primjenjivati globalne standarde interne revizije u javnom sektoru