

# УКАЗАНИЕ 1951

относно разработване  
на пътеки за  
професионално  
развитие на одиторите

Указанията на ИНТОСАЙ се публикуват от Международната организация на върховните одитни институции като част от нейната рамка за професионални становища, стандарти и указания. За повече информация: [www.issai.org](http://www.issai.org)





ИНТОСАЙ



# СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ .....	7
ЦЕЛ .....	8
ОПРЕДЕЛЕНИЯ.....	9
ОБХВАТ .....	10
ОБЩИ ПОЛОЖЕНИЯ .....	11
СТЪПКА 1: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	12
СТЪПКА 2: ПОТВЪРЖДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ, КАСАЕЩИ ПРЕДЛОЖЕНАТА ПЪТЕКА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	13
СТЪПКА 3: УСТАНОВЯВАНЕ НА ЛИПСВАЩИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ С ОГЛЕД ПРЕДЛОЖЕНИЯ МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ .....	13
СТЪПКА 4: РЕШЕНИЕ ОТНОСНО ПОДХОДА ЗА ДОПЪЛВАНЕ НА НЕОБХОДИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ .....	14
СТЪПКА 5: СРЕДА, БЛАГОПРИЯТСТВАЩА ПРИЛАГАНЕТО НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	15
СТЪПКА 6: ФОРМУЛИРАНЕ НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	15
СТЪПКА 7: ПРИЛАГАНЕ НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	16
СТЪПКА 9: ПОДДЪРЖАНЕ И ПЕРИОДИЧНО АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ПРОДОБИТИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ .....	17
СТЪПКА 10: ОЦЕНКА НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ .....	18
ПРИЛОЖЕНИЕ А .....	18
ВЪПРОС 1: .....	19
ВЪПРОС 2: .....	21
ВЪПРОС 3: .....	23
ВЪПРОС 4: .....	25
ВЪПРОС 5: .....	27
ВЪПРОС 6: .....	28
ВЪПРОС 7: .....	30
ВЪПРОС 8: .....	31

**ВЪПРОС 9: .....33**

**ВЪПРОС 10: .....34**

# 1

## ВЪВЕДЕНИЕ

- 1) МСВОИ 150 – *„Компетентности на одитора“* определя четири организационни изисквания към върховните одитни институции (ВОИ) по отношение на знанията и уменията на одиторите.
- 2) В съответствие с изискване 3 от МСВОИ 150 ВОИ разработва специализирани пътеки за професионално развитие на одиторите, съобразени с нейния мандат, регулаторна рамка, организационна структура и нужди. Тези пътеки отразяват нуждите от първоначално и последващо професионално развитие.
- 3) Указание 1951 се основава на изискване 3 от МСВОИ 150, като очертава ясен и лесно приложим процес, който ВОИ може да използва при разработването на пътеките за професионално развитие на своите одитори. Поради естеството на процесите, някои от очертаните стъпки са съобразени и с останалите организационни изисквания на МСВОИ 150, като предоставят допълнителни насоки в това отношение.
- 4) Настоящият документ очертава насоки в контекста на елементите на професионалната дейност на ВОИ (МСВОИ 150, параграф 5).

# 2

## ЦЕЛ

- 5) Указание 1951 има за цел да предостави на ВОИ ясен, структуриран и практически ориентиран процес за разработване на пътеки за професионално развитие на одиторите. То може да бъде в помощ на ВОИ при изпълнението на изискванията на МСВОИ 150.
- 6) Настоящият документ:
  - а) очертава процес в десет стъпки, който да напътства разработването на пътеки за професионално развитие;
  - б) предоставя примерни пътеки за професионално развитие, прилагани от организациите членки на ИНТОСАЙ.

- 7) **Компетентност** – знанията, уменията и личните качества, необходими за успешното представяне на работното място (МСВОИ 150, параграф 12).
- 8) **Компетентностната рамка** е концептуален модел, който подробно описва и определя компетенциите, необходими на одитора или одитния екип, за да изпълнят определена задача или да заемат конкретна позиция в организацията. Като цяло, компетентностните рамки остават непроменени във времето. На по-детайлно ниво те трябва да бъдат динамични и да отразяват очакванията на постоянно променящия се свят. В тях се определят елементите, необходими за постигане на успех, и високи резултати, които се променят в зависимост от обстоятелствата.
- 9) **Пътеките за професионално развитие** представляват официално разработени и структурирани програми за развитие, дефинирани от ВОИ и целящи обучението и поддържането на компетентни, професионални одитори.
- 10) **Стратегията на ВОИ за професионално развитие** е елемент от цялостната организационна стратегия на ВОИ. Тя разглежда приложението на пътеките за професионално развитие и ясно описва необходимите компетенции, които организацията се стреми да развие.

# 4

## ОБХВАТ

- 11) Указания 1951 предоставят допълнителни насоки във връзка с прилагането на МСВОИ 150, без да залагат допълнителни изисквания към ВОИ.
- 12) Настоящият документ очертава насоки за разработването на подходяща компетентностна рамка за одитните институции, които прилагат МСВОИ или други одитни стандарти в областта на финансовия одит, одита на изпълнението и одита за съответствие, като отчита и особеностите, касаещи ВОИ със съдебни правомощия.



- 13) Процесът от 10 стъпки, илюстриран по-долу, е инструмент, който ръководството на ВОИ може да ползва за изработването на стратегия за професионално развитие на служителите на одитната институция с фокус върху компетенциите, необходими за изпълнение на мандата ѝ.



- 14) Тези 10 стъпки предоставят на ръководството на ВОИ ясен, структуриран и практичен метод за разработване и прилагане на пътеки за професионално развитие на одиторите в съответствие с изискванията на МСВОИ 150.

- 15) Отделните одитни институции могат да приложат тези 10 стъпки по различен начин и с различен обхват или последователност съобразно конкретните характеристики на всяка организация. Приложение А съдържа редица сценарии за практическото разгъване на модела в помощ на ВОИ.

## СТЪПКА 1: ОПРЕДЕЛЯНЕ НА СТРАТЕГИЯ ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 16) При тази първоначална стъпка ръководството на ВОИ трябва да очертае в рамките на стратегия точната цел на предвидената пътека за професионално развитие и да опише компетенциите, които се стреми да осигури с нея. Уместно е да се направи уточнение дали пътеката цели да създаде устойчиви базови компетенции за изпълнение на мандата на ВОИ, да изгради знания и умения, които ще са необходими в бъдеще, или и двете. Подготовката за бъдещите нужди може да включва въвеждане на нови компетенции, които биха били необходими при промяна на мандата на одитната институция, въвеждане на нови методологии, обхващане на нови одитни области или опит да се запази актуалността предвид променящата се среда, в която ВОИ функционира.
- 17) Определящ фактор в основната стратегията на ВОИ за професионално развитие е нейният общ мандат и свързаният с него стратегически план на организацията. Други отправни елементи могат да бъдат резултатите от прилагане на рамката за измерване на ефективността на ВОИ, резултатите от независима партньорска проверка или вътрешна инспекция, оценка на основните нужди или намеренията в рамките на нови инициативи на ниво ИНТОСАЙ (като например одит на целите за устойчиво развитие).
- 18) Стратегията за професионално развитие на ВОИ може да бъде от полза и за изпълнението на целите за развитие на одитната институция като високо професионална организация, заложен от страна на ръководството (или ключови заинтересовани страни като парламента). Тя може да бъде и инструмент за първоначално запознаване на служителите с предвидените възможности за развитие.
- 19) Препоръчително е още на този ранен етап необходимите компетенции да

бъдат описани така, че да подлежат на измерване.

- 20) Добра практика е да се разгледа и как стратегията би повлияла на елементи като бюджета, устойчивото развитие, политиките и процедурите и т.н., които трябва да бъдат взети предвид от ръководството.

## СТЪПКА 2: ПОТВЪРЖДАВАНЕ НА КОМПЕТЕНТНОСТНИТЕ ИЗИСКВАНИЯ, КАСАЕЩИ ПРЕДЛОЖЕНАТА ПЪТЕКА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 21) Очертаното в стъпка 1 желано състояние трябва да бъде описано чрез конкретните компетенции, които да бъдат придобити от ВОИ. Предоставените в Указание 1950 насоки могат да се използват за определяне и документиране на тези компетенции в конкретна компетентностна рамка или профил.
- 22) В съответствие с посоченото в Указание 1950 е полезно компетентностната рамка/ профил да бъде описана на база необходимите знания, умения и лични качества, които имат пряко отношение към средствата за развитие на тези компетенции. Още на този ранен етап е важно компетентностната рамка/ профил да бъде разработена така, че да подлежи на оценка.

## СТЪПКА 3: УСТАНОВЯВАНЕ НА ЛИПСВАЩИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ С ОГЛЕД ПРЕДЛОЖЕНИЯ МОДЕЛ ЗА РАЗВИТИЕ

- 23) Като следваща стъпка ВОИ трябва да анализира текущото състояние на компетентностите на целевата група, към която са насочени усилията за професионално развитие, за да определи липсващите знания и умения, които трябва да бъдат доизградени. На тази база ще могат да се определят изискуемите компетенции за наемане на персонал и тези, които подлежат на доизграждане чрез прилагане на пътеката за професионално развитие в рамките на ВОИ.
- 24) В много случаи е подходящо компетенциите, които са изискуеми за

наемане на работа, и тези, които подлежат на доразвиване, да се разделят в отделни пътеки за развитие или програми за обучение.

## СТЪПКА 4: РЕШЕНИЕ ОТНОСНО ПОДХОДА ЗА ДОПЪЛВАНЕ НА НЕОБХОДИМИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- 25) На този етап ръководството на ВОИ трябва да вземе решение кой е най-подходящият начин за допълване на желаните компетенции. Налице са множество възможности, например наемане на нови служители с необходимите знания, умения и лични качества или инвестиране в развитието на тези компетенции у съществуващия персонал чрез подходяща комбинация от образование и практическо обучение. Други възможности са признаването на придобита образователна степен в комбинация с програми за ускорено обучение. Тези дейности могат да се извършват от самата ВОИ или в партньорство с други доставчици. В някои системи, където съществува централизирано звено за управление на човешките ресурси в рамките на публичната администрация, ВОИ може да работи съвместно с него за набирането и развитието на персонал с желаните компетенции, като се приложат стъпки 1-3.
- 26) Решенията по-горе могат да бъдат повлияни от множество фактори, като най-съществените сред тях са анализът на разходите и ползите, за да се оцени икономическата целесъобразност на избраната пътека за професионално развитие, както и наличието на партньори, които да подпомогнат ВОИ при изпълнението на тази инициатива.
- 27) Партньорството с други организации е важен фактор при вземането на това решение. То дава възможност за привличане на подходящи специалисти, които да ръководят процеса по професионално обучение, когато ВОИ не разполага с вътрешен капацитет за това и в определени случаи води до повишаване на доверието в инициативата. Партньорите могат да бъдат избрани от общността на ИНТОСАЙ (напр. Инициативата за развитие на ИНТОСАЙ, регионалните организации на ИНТОСАЙ и партньорски ВОИ) или от външни за общността организации (професионални организации на експерт-счетоводителите, доставчици на обучителни курсове и др.). При избора на партньори ключови съображения са тяхната надеждност и съответствието им със стратегиите на ВОИ.

- 28) Доколкото е възможно, този подход трябва да почива на поставени цели, самоанализ и оценка, както и на навременна и смислена обратна информация за всеки отделен участник в програмата.

## СТЪПКА 5: СРЕДА, БЛАГОПРИЯТСТВАЩА ПРИЛАГАНЕТО НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 29) Организационната среда трябва да бъде подготвена за ефекта от инициативата за професионално развитие. Тук се има предвид подкрепа за инициативата от страна на ръководството, осигуряване на нови умения за средния ръководен състав, подобряване на политиките и процедурите, осигуряване на нови партньорства, както и на необходимото финансиране.
- 30) Благоприятната среда трябва да се разглежда на две нива:
- а) Фактори, способстващи развитието на инициативата (напр. финансиране, капацитет за управление на човешките ресурси, политики, практики, системи за управление на обучението и др.);
  - б) Фактори, които позволяват на ВОИ да се възползва от резултатите от новата инициатива (напр. процедури за прилагане на новопридобитите знания и умения).

## СТЪПКА 6: ФОРМУЛИРАНЕ НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 31) Като цяло екипът, натоварен с разработването на пътеката за професионално развитие, може да вземе решение с напътствие от страна на ръководството относно целите на програмата, съдържанието, техниките на обучение, инструментите за предварително тестване, насоките за учителите, ресурсите, съображенията за ползване на външни обучителни организации, упражнения, казуси, симулации и др.
- 32) Изборът на метод на преподаване също е от решаващо значение за осигуряване на подходящ акцент върху практическия опит. Тук може да се направи избор измежду обучения в класната стая или във виртуалното

пространство, обучение на работното място/ опит (от симулации, посещения на място, разширяване обхвата на заданията и прилагане на новите знания на работното място), обучение чрез предоставяне на обратна информация (наставничество, менторство, оценяване) и учене извън работното място (университетски курсове, самообучение, електронно обучение).

- 33) Основен фактор за професионалното развитие е осигуряването на подкрепа за обучаващите се одитори. В допълнение към стратегическите императиви на организацията, необходимата подкрепа от страна на прекия ръководител на одитора затвърждава убеждението, че новопридобитите от него знания и умения ще бъдат полезни на работното място и ще му бъдат от полза за кариерното развитие. Подкрепата от страна на прекия ръководител и гаранциите, че одиторът ще получи необходимата възможност да използва новопридобитите умения след приключване на програмата за обучение, допълнително подсилват това послание. Форма на подкрепа е и прилагането на система за оценка на изпълнението, ориентирана към израстване в йерархията, назначаване/ избор на наставници и ментори, партньорска подкрепа между лицата, участващи в инициативата за развитие, и избор на координатор по развитието („служител по обучението“), който да осъществява административното обслужване на програмата за развитие, вкл. поддържането на архив.
- 34) Последна стъпка на този етап е утвърждаването на съответните методи за оценка на пътеката за развитие в съответствие с организационно изискване 4 на МСВОИ 150.

## СТЪПКА 7: ПРИЛАГАНЕ НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 35) Тази стъпка касае практическите и логистичните аспекти на прилагането на пътеката за развитие – решение дали обучението да се провежда виртуално или присъствено, потвърждаване на наличието на необходимото оборудване и материали, осигуряване на обучители (с преподавателски опит и с експертни познания по темата), записване, организиране на пътувания и настаняване и т.н.

- 36) Друго важно съображение е демонстрирането на подкрепа от страна на ръководството на ВОИ. Подкрепата на ръководството за инициативата за развитие е от решаващо значение – от записването за участие, през преминаване на обучението, до използването на новопридобитите умения. Това затвърждава добавената стойност на новопридобитите умения за работния процес в организацията и в дългосрочен план – за изпълнение на стратегията на ВОИ.

## СТЪПКА 8: ОЦЕНКА НА КОМПЕТЕНТНОСТИТЕ, ПРИДОБИТИ В РАМКИТЕ НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 37) На този етап е необходимо да се оцени доколко успешно е прилагането на пътеката за професионално развитие спрямо всеки обхванат одитор. Предвиденият на етап формиране на пътеките начин за оценяване трябва да се приложи по възможно най-независимия начин и с фокус върху придобитите знания и умения в края на програмата. Това е първото ниво на проверка относно успеха на инициативата.
- 38) В идеалния случай е възможно второ ниво на оценка след изтичане на определен период, за да се прецени доколко новопридобитите умения се използват на практика (прилагане на наученото на работното място) и дали имат необходимото въздействие (целесъобразност).
- 39) На този етап може да се вземе решение за определени действия – допълнителна помощ за служителя, който е срещнал трудности при двата етапа на оценяване, или за коригиране на пътеката на развитие, за да се постигнат по-добри резултати.

## СТЪПКА 9: ПОДДЪРЖАНЕ И ПЕРИОДИЧНО АКТУАЛИЗИРАНЕ НА ПРОДОБИТИТЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- 40) Тази стъпка се развива на три нива:
- а. Актуализация на пътеката за професионално развитие – преработване на структурата и съдържанието, така че да отразяват най-новите тенденции в съответните области;
  - б. Поддържане на актуални умения – „продължаващо професионално развитие“;

- в. Стимулиране на служителите да планират на базата на индивидуалните си предпочитания за по-нататъшно развитие.

41) Тук може да се предвиди следното:

- а. Споделяне и дискутиране на опита и практиките във ВОИ с цел разширяване на базата от знания, извличане на поуки от успехите и неуспехите и подобряване на организационния капацитет;
- б. Периодично преразглеждане на основните елементи (с цел актуализация в съответствие с новите тенденции, напр. на ново законодателство);
- в. Повторно обучение (въвеждане на изцяло преработена и актуализирана одитна методика).

## СТЪПКА 10: ОЦЕНКА НА ПЪТЕКАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ

- 42) След първото прилагане на пътеката за професионално развитие (и на редовни интервали след това) ръководството на ВОИ може да оцени успеха ѝ. Тази оценка трябва да се основава на заложените цели за инициативата, очертани в стъпка 1, и може да се позове на основните критерии за успех и количествено определяне на възвръщаемостта от вложените в обучението средства. Например основният критерий за успех може да бъде броят обучени служители, а възвръщаемостта на инвестициите да се оцени под формата на съпоставка на разходите – изчисление на разходите за обучение на определен брой професионални одитори, съпоставено с разходите за външно набиране на същия брой одитори и „допълване“ на техните знания и умения, за да отговарят на изискванията на ВОИ. Оценката може да обхване и впечатленията на заинтересованите страни, които се ползват от ефекта на новопридобитите знания и умения в рамките на пътеката за професионално развитие.
- 43) На базата на резултатите от оценката ръководството на ВОИ може да вземе решение за коригиране и усъвършенстване на пътеката за професионално развитие или, в краен случай, за нейното прекратяване.



## ПРИЛОЖЕНИЕ А

Крайната цел на инициативата за въвеждане на пътеки за професионално развитие може да бъде различно комплексна – от получаване на уверение, че служителите на дадена ВОИ са подготвени за прилагането на МСВОИ, до гаранции, че те са напълно компетентни да осъществяват одит в съответствие с МСВОИ. Най-всеобхватната крайна цел може да бъде надеждна професионална квалификация на служителите за осъществяване на одит в публичния сектор.

Някои от вариантите за разработване на пътеки за професионално развитие във ВОИ са разгледани във връзка с често задавани въпроси, съдържащи се в настоящото приложение.

Тези варианти са оформени в резултат на:

- а. обобщение на дискусиите в рамките на ИНТОСАЙ през последните години по темата за разработването на пътеки за професионално развитие;
- б. независимо изследване по тази тема по поръчка на Германската агенция за развитие – Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), осъществено за нуждите на ИНТОСАЙ.

На пръв поглед въпросите по-долу очертават индивидуално приложими (взаимно изключващи се) варианти, но на практика те често се допълват. След като ръководството на ВОИ е наясно какво иска да постигне чрез въвеждането на пътеки за професионално развитие, както и с наличните ресурси и параметрите, които желае да използва, то по всяка вероятност ще заимства идеи от различните модели, за да оформи индивидуална

комбинация от фактори и подходи, предвид конкретната ситуация в одитната институция.

Партньорската подкрепа (между отделните ВОИ) е от особено значение във всички цитирани по-долу примери.

## ВЪПРОС 1:

*Много ВОИ, особено онези, които се концентрират върху одита на изпълнението, набират персонал с образование, съответстващо на областта на одитните проверки (напр. инженери за одит на инвестициите в инфраструктура или специалисти с основни познания в областта на качествените или количествените методи за оценка).*

*Как ВОИ структурира пътека за професионално развитие на подобни специалисти?*

<b>ОПИСАНИЕ</b>	<p>ВОИ, които се фокусират върху одита на изпълнението, обикновено наемат специалисти с най-различни професии (напр. инженери, специалисти в областта на медицината, образованието и др.). Тези лица притежават различни знания и умения в сравнение например с финансовите одитори или експертни познания в конкретната област на одит в комбинация с добро познаване на критериите за одити на изпълнението. Примерната компетентностна рамка, представена в Указание 7500, или друга подобна може да се използва като основа за изграждане на необходимите знания и умения за одит в публичния сектор, които да се добавят към наличните професионални квалификации на служителите.</p> <p>Тази концепция може да се приложи и за одиторите в други области на одита.</p> <p>За разлика от варианта, описан във въпрос 4, крайният резултат не е задължително да бъде външно призната професионална квалификация, а по-скоро вътрешно признат набор от компетенции, които отразяват специфичната професионална комбинация от експертни познания в област отвъд традиционната роля на държавен служител или одитор с конкретни одиторски умения.</p>
<b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b>	<p>Да се гарантира, че ВОИ, които се нуждаят от служители със специфични експертни познания в областта, предмет на осъществяваните одити на изпълнението, могат да осигурят на тези експерти подходящо ниво на одитни компетенции, така че да им позволи да работят пълноценно в публичния сектор.</p>

<p><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентности рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация/ компетентност, произтичащи от законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ/ насоки за публичния сектор;</li> <li>• Изисквания/ стандарти за компетентност, свързани с експертните познания в областта на предмета на одит в публичния сектор (напр. образование, здравеопазване, инфраструктура и др.). Те могат да включват изискуеми квалификации, определени от професионалните организации в съответната област.</li> </ul>
<p><b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРИ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Международни професионални институти, които регулират областите на експертни знания/ професионална квалификация или издаване на лицензи за упражняване на професиите, изискувани от ВОИ;</li> <li>• Регионални професионални организации, които управляват областите на експертни знания/ професионална квалификация или лицензиране за упражняване на професиите, необходими на ВОИ;</li> <li>• Висши учебни заведения, специализирани в необходимите области на компетентност.</li> </ul>
<p><b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b></p>	<p>Осигуряването на персонал с определена основна квалификация (напр. инженерство) и допълнителни високоспециализирани одиторски умения често се явява предизвикателство. ВОИ може да съпоставя своите практики с други сходни върховни одитни институции относно моделите за развитие на професионални умения, възнаграждението на персонала и практиките за задържането му.</p> <p>Кариерното развитие на професионалните одитори за заемането на конкретна длъжност често почива на образованието им (квалификацията, която лицата са притежавали при постъпване на работа във ВОИ, преди да изградят одиторски компетенции). Това може да доведе до различно ниво на текучество на персонала в сравнение с останалата част на ВОИ и следователно да наложи специален фокус върху мерките за задържане на служителите, планирането на приемствеността и набиране на персонал от алтернативни източници.</p>
<p><b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>ВОИ може да определи изискванията за поддържане на актуални компетентности за всеки тип длъжности. Това може да стане на базата на изискванията, определени от професионалните организации, които регулират основната квалификация на одитора (с други думи входната квалификация, която по-късно е надградена с умения за одит в публичния сектор). Самата одитна институция трябва да се погрижи за периодичното актуализиране на специфичните за конкретния тип одит компетенции.</p>

## ВЪПРОС 2:

*В много държави служителите на ВОИ се наемат посредством централизирано звено за управление на човешките ресурси в публичния сектор и следователно одитните институции трябва да се съобразяват с практиките на този орган.*

*Как ВОИ подхожда към професионалното развитие на персонала в такива ситуации?*

<p><b>ОПИСАНИЕ</b></p>	<p>Когато персоналят на ВОИ се наема от централизирано звено за управление на човешките ресурси в публичния сектор, одитната институция може да използва компетентностната рамка, за да ориентира централното звено относно типа служители, които са ѝ необходими. Това би позволило по-фокусираното търсене на подходящи служители, които ВОИ да обучи допълнително на конкретни компетенции.</p> <p>Основно предимство на този подход е, че ВОИ получава персонал с определен опит/ познания за публичния сектор. В много случаи тези служители вече притежават минималното образование/ квалификации, изискуеми за държавните служители, и са издържали входен изпит. В други случаи лицата биват наемани и полагат изпит след определен изпитателен срок във ВОИ.</p> <p>В зависимост от образователния ценз на кандидата и опита му в публичния сектор ВОИ трябва да разработи програма за допълнително обучение, по всяка вероятност с акцент върху знанията и уменията за одит в публичния сектор, както и върху специфичните изисквания на ВОИ.</p>
<p><b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>Да се даде възможност на ВОИ да запознава централизираното звено за управление на ЧР в публичната администрация със своите нужди от ресурси и компетентности, като по този начин се гарантира възможно най-добро съответствие с изискванията на одитната институция. Същевременно държавните служители, които постъпват на работа във ВОИ, получават възможност да придобият подходящи знания и умения за одит в публичния сектор.</p>
<p><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951; 7500 до 7900;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация/ компетентности, произтичащи от законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ/ насоки за публичния сектор;</li> <li>• Закон за държавния служител в съответната страна;</li> <li>• Изисквания за квалификация на служителите, предоставящи услуги в публичния сектор;</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Изисквания за постъпване на работа на държавни служители;</li> <li>• Политики и практики в областта на човешките ресурси в публичната администрация.</li> </ul>
<b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРИ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ключови държавни служители, които могат да влияят върху политиките в областта на човешките ресурси и решенията за наемане на персонал;</li> <li>• Академии и институти за публичната администрация;</li> <li>• Централно звено за управление на ЧР в публичната администрация;</li> <li>• Учебни заведения, преподаващи дисциплини в областта на публичната администрация.</li> </ul>
<b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	<p>За да подготви кандидатите за работата в одитна среда, ВОИ трябва да се погрижи за изграждане на допълнителни компетенции към изискуемите от страна на централизираното звено за управление на ЧР в публичната администрация. За тази цел одитната институция може да разчита на собствени ресурси или да използва програми, предлагани от регионалните организации на ИНТОСАЙ или нейната Инициатива за развитие.</p> <p>Политиките и практиките на ВОИ в областта на човешките ресурси могат да са подчинени на централизираното звено за управление на ЧР в публичната администрация. Доброто разбиране на компетентностните изискванията за служителите на ВОИ и съображенията, свързани с ЧР в средата на одит в публичния сектор, е от съществено значение, за да може одитната институция да информира адекватно централизираното звено за своите нужди и да преговаря с него.</p> <p>При подобен ред и начин на работа ВОИ може лесно да командирова свои одитори в други сектори от държавната администрация, за да се запознаят по-добре с функционирането ѝ.</p> <p>В определени случаи подобни практики крият риск от изтичане на персонал към други организации от публичния сектор, който трябва да бъде отчетен от одитната институция.</p>
<b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b>	<p>Централизираното звено за управление на ЧР в публичната администрация може да прилага свои практики за опресняване на знанията и уменията на държавните служители, но ВОИ трябва да се погрижи за поддържане на актуалните им квалификации в съответните области на одит.</p> <p>При разработване на своите изисквания ВОИ може да се позове и на заложените такива от професионалните организации на дипломираните експерт-счетоводители.</p>

## ВЪПРОС 3:

*Възможно ли е ВОИ да си сътрудничи с висше учебно заведение за целите на обучението като елемент от пътеките за професионално развитие и да покрие останалите изисквания със собствени ресурси?*

<b>ОПИСАНИЕ</b>	<p>ВОИ може да си партнира с висше учебно заведение за целите на професионалното развитие на одиторите. Одитната институция ще трябва да намери най-подходящите образователни програми и университетски курсове, които отговарят на нейните компетентностни изисквания. Тъй като ВОИ е само един от множество работодатели, за които университетите подготвят кадри, тя ще трябва да се договори с учебното заведение за конкретен учебен план и програма и от друга страна – сама да поеме развитието на част от необходимите ѝ компетенции в допълнение към описаните във въпрос 1. Това може да стане по линия на сътрудничеството с регионалните организации или с Инициативата за развитие на ИНТОСАЙ, както е описано във въпрос 8. Едно от предимствата ВОИ сама да поеме развитието на такъв обширен набор от компетенции в рамките на пътеката за професионално развитие е, че по този начин обучението ще бъде по-тясно съобразено със спецификите на работа в публичния сектор и конкретните изисквания на организацията в сравнение с хипотезата, описана във въпрос 1.</p> <p>Потенциален недостатък може да бъде фактът, че ВОИ няма да се възползва от наличието на независим партньор, който да наблюдава/ оценява доколко успешно е прилагането на пътеката за развитие. Това може лесно да бъде компенсирано чрез въвеждане на подходящи вътрешни процеси за добро управление.</p> <p>Този вариант е приложим и за всички области на одита (а не само за финансовия одит, както е описано във въпрос 1).</p> <p>В общия случай тези пътеки се състоят от пакет със следните елементи:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Предпочитана квалификация (понякога и с предпочитан избор на предмет), определена като минимално изискване за постъпване на работа във ВОИ;</li><li>• Структурирана програма за развитие, обвързана с времеви график, за да се допълнят компетенциите, които не са усвоени в рамките на курса в учебното заведение, в което се придобива входното ниво на знания и умения;</li><li>• Вътрешна оценка на компетенциите.</li></ul>
<b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b>	Да предостави на служителите на ВОИ набор от компетенции, отговарящи на изискванията за работата във ВОИ. Те се придобиват чрез комбинация от подходяща образователна програма/ квалификация и програма за вътрешно развитие.

<p><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950 и 7500);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни програми за придобиване на квалификация, съответстващи на компетентностните изисквания на ВОИ;</li> <li>• Изискванията за прием и академичните правила на съответния университет/ висше учебно заведение.</li> </ul>
<p><b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРИ</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Университети/ висши учебни заведения, предлагащи курсове, които отговарят на всички или на част от нуждите на ВОИ;</li> <li>• Регионални организации на ИНТОСАЙ / Инициатива за развитие/ други доставчици на обучение, които предлагат курсове за обучение от името на ВОИ с цел допълване на знанията и уменията, които не са обхванати от университетската програма.</li> </ul>
<p><b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b></p>	<p>При създаването на пътеката за професионално развитие ще трябва да се извърши внимателно съгласуване между изискуемите за работа във ВОИ квалификации и съответните образователни програми, като тези елементи трябва да се подлагат на редовен преглед, за да останат актуални. Този процес на съгласуване обхваща: а) програми, предлагани от ВУЗ; б) програми, предлагани от регионалните организации на ИНТОСАЙ/Инициативата за развитие/ други доставчици на обучение; и в) вътрешни програми.</p> <p>Поради големия обем работа при разработването, прилагането и управлението на пътеката за професионално развитие, най-вероятно ще се наложи ВОИ да създаде специално звено за обучение, което да се занимава с инициативата и да разполага с подходящи квалифицирани специалисти в областта на образованието и обучението.</p> <p>Отделът за управление на човешките ресурси на ВОИ ще трябва да се занимава и с въпросите, свързани с финансиране на обучението, отделянето на служителите от работния процес за посещение на образователни курсове, минималните изисквания за квалификация и т.н.</p>
<p><b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>ВОИ трябва да въведе изисквания за продължаващо професионално обучение, като може да се позове на опита на други ВОИ, професионални организации на дипломираните експерт-счетоводители, частни одиторски фирми и др.</p>

## ВЪПРОС 4:

*Един от често обсъжданите варианти е стратегическото партньорство с професионална организация на дипломираните експерт-счетоводители при прилагането на пътека за професионално развитие.*

*Какъв трябва да бъде подходът при подобно сътрудничество?*

<p style="text-align: center;"><b>ОПИСАНИЕ</b></p>	<p>ВОИ (особено тези, които са силно фокусирани върху финансовия одит) могат да си партнират с професионални организации на дипломираните експерт-счетоводители за целите на обучението на своите одитори. Това би могло да доведе до получаване на професионална квалификация и/ или лиценз, а успешните кандидати могат да станат членове на професионалната организация.</p> <p>Обикновено тези пътеки са комбинация от подходящ образователен елемент, допълнен от изискване за работа в професионална среда за определен период от време (често наричан "стаж") и полагане на изпит/ оценка на конкретна професионална квалификация.</p> <p>В идеалния случай както образователният, така и практическят елемент на пътеката са с фокус върху работата в публичния сектор и са съобразени с компетентностната рамка, очертана в МСВОИ, подобно на примера, съдържащ се в Указание 7600. На практика обаче често образователните програми са с по-обща насоченост, а ВОИ трябва сама да се погрижи за обучението относно спецификата на работа в публичния сектор по време на практическия стаж.</p> <p>По същество ВОИ действа като акредитирана учебна организация към организацията на дипломираните експерт-счетоводители, която удостоверява компетенциите, придобити по време на практическата работа (под ръководството на опитен наставник/ ръководител). Това, в комбинация с придобитите знания и умения при теоретичното обучение, осигурява цялостна завършена програма за професионална квалификация.</p> <p>Въпреки че този вариант може да създаде предизвикателства за ВОИ във връзка със задържането на кадри, предимството му е, че осигурява мобилност на квалифицирания персонал в рамките на публичния сектор и дори в частния. Някои ВОИ използват този подход като стратегически източник на професионално квалифицирани кадри за целия публичен сектор, а не само за себе си.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>Да осигури на служителите на ВОИ професионална квалификация, отговаряща на изискванията за съответната професия в по-широк смисъл (най-вече на счетоводната и одиторската професия) в съответната страна, съчетана с добри познания за публичния сектор и одита в него.</p>



<p align="center"><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация/ компетентности, произтичащи от законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ/ насоките за публичния сектор;</li> <li>• Компетентностни изисквания, определени от професионалната организация на дипломираните експерт-счетоводители;</li> <li>• Международни образователни стандарти (МОС);</li> <li>• Професионални становища, издадени от професионални организации в областта на счетоводството и/или одита (акредитирани от Международната федерация на счетоводителите “IFAC” и др.).</li> </ul>
<p align="center"><b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРСТВА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Международна федерация на счетоводителите “IFAC”;</li> <li>• Професионални организации на дипломираните експерт-счетоводители;</li> <li>• Професионални институти;</li> <li>• Регионални професионални организации;</li> <li>• Университети/ ВУЗ-ове, акредитирани от професионални организации на дипломираните експерт-счетоводители.</li> </ul>
<p align="center"><b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b></p>	<p>Подходящото адаптиране на този подход за публичния сектор може да се окаже предизвикателство. В идеалния случай учебната програма на професионалната организация на дипломираните експерт-счетоводители (или на университета, който предлага образователния елемент от пътеката) включва подходящ акцент върху работата в публичния сектор. В действителност обаче задълбоченото запознаване с публичния сектор и средата на ВОИ става едва по време на практическата работа – в клас или на място в одитната институция. Като алтернатива може да се изиска запознаване с работата в публичния сектор в рамките на образователния елемент от пътеката.</p> <p>Пътеката за професионално развитие залага на набиране на персонал в съответствие с минималните изисквания на професионалните организации на дипломираните експерт-счетоводители и тъй като това може да постави ВОИ в конкуренция с одиторските фирми, одитната институция може да обмисли възможността за отпускане на стипендии/ покриване на разходите за обучение.</p> <p>Добре би било политиките в областта на човешките ресурси да предвидят възможности за финансиране на обучението, отпуск за посещаване на образователни курсове, официално структуриране на взаимоотношения между ръководител и обучаем, водене на дневник и изискванията за докладване пред професионалната организация на дипломираните експерт-счетоводители.</p>

<b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b>	Често професионалните организации на дипломираните експерт-счетоводители изискват от членовете си да посещават поне веднъж годишно курсове за продължаващо професионално образование в рамките на определен брой часове или да представят алтернативно доказателство за придобити компетенции. Тези изисквания обикновено са достатъчно общи и ВОИ може ги адаптира, като включи елементи, касаещи работата в публичния сектор.
--	---

## ВЪПРОС 5:

*Как трябва да бъде структурирана пътеката за професионално развитие за ВОИ със съдебни функции?*

<b>ОПИСАНИЕ</b>	<p>ВОИ със съдебни функции обикновено наемат служители с юридическо образование. При служителите на по-низши длъжности обикновено се набляга на уменията за одит, макар че и за тези нива често са необходими познания в областта на правото (познаване на съдебния процес, умения за събиране на доказателства, изготвяне на правни документи и др.). При по-висшите нива основният фокус е обърнат и е поставен върху компетенциите, присъщи за магистрати и съдии.</p> <p>Налице са поне два общоприети варианта за набирането на персонал във ВОИ със съдебни функции. Първата възможност е да се наемат кадри с познания в областта на правото, които одитната институция да обучи в областта на одита в публичния сектор. Другият вариант е да се наемат кадри посредством централизираното звено за управление на ЧР в публичния сектор, макар че и по тази линия също трябва да се заложат изисквания за юридическо образование и допълнителни умения за одит в публичния сектор.</p> <p>Адаптираната компетентностна рамка (подобна на очертаната в Указание 1950) може да се използва като ориентир относно областите, в които специалистите по право трябва да разширят квалификациите си, за да могат да извършват висококачествени одитни проверки в съответствие с МСВОИ. По този начин се осигурява механизъм за развитие на професионалната квалификация на юристите, така че да придобият умения за одит в публичния сектор.</p> <p>В много случаи пътеките за професионално развитие на ВОИ със съдебни функции следват подход, подобен на описания във въпрос 2. Разликата е, че се поставя много по-силен акцент върху юридическия аспект на професията, особено за по-висшите позиции.</p>
<b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ.</b>	Да се осигури компетентен персонал за ВОИ със съдебни функции, който може да допринесе за изпълнение на мандата на одитната институция и притежава юридическа квалификация в комбинация с умения за одит.

<p><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация съгласно законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ, или насоките за публичния сектор;</li> <li>• Компетентностни изисквания, определени от професионалната организация /колегия;</li> <li>• Компетентностни изисквания за работа в публичния сектор;</li> <li>• Входни изисквания за квалификацията на държавния служител;</li> <li>• Политики и практики в областта на човешките ресурси в публичната администрация.</li> </ul>
<p><b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРСТВА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Професионални юридически организации в страната, в която функционира ВОИ;</li> <li>• Юридическата колегия на местно и международно ниво;</li> <li>• Форум за ВОИ със съдебни функции (в съответствие с Декларацията от Париж);</li> <li>• Централизирано звено за управление на ЧР в публичния сектор;</li> <li>• Национални академии/ институти в областта на публичната администрация.</li> </ul>
<p><b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b></p>	<p>Обикновено част от служителите на ВОИ със съдебни функции са действащи магистрати в съответната страна. Ето защо се налага одитната институция да си изгради добри работни взаимоотношения със структурите, управляващи съдебната система.</p> <p>Форумът на ВОИ със съдебни функции е поел силен ангажимент за гарантиране на професионалната акредитация и специализация на представителите на тази уникална професия. Изключително важно е работата в тази насока да продължи в полза на всички ВОИ с подобни функции.</p>
<p><b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>ВОИ трябва да определи рамката за продължаващо професионално развитие, като вземе предвид изискванията на съответната юридическа професия и съображенията за работа в публичния сектор.</p>

## ВЪПРОС 6:

*Предвид отговорите на предходните въпроси, съществува и възможност ВОИ да прилагат самостоятелно пътеките за професионално развитие.*

*Как би изглеждала подобна вътрешна програма за развитие и как следва да бъде структурирана?*

<p align="center"><b>ОПИСАНИЕ</b></p>	<p>В определени случаи ВОИ разполагат с необходимите ресурси, брой служители и/или подкрепа от страна на правителството за поддържане на вътрешна програма за професионално развитие под формата на собствена академия или звено за обучения.</p> <p>Този подход може да включва издаването на специални сертификати, дипломи и научни степени. Фокусът може да бъде поставен върху придобиването на минимални квалификации като входно ниво за заемане на определени позиции във ВОИ или повишаване на квалификацията на заемащи конкретни длъжности служители.</p> <p>Учебните програми при този вид пътеки биха били изцяло съобразени с нуждите на ВОИ и с изискванията на компетентностната рамката на ИНТОСАЙ/ВОИ.</p>
<p align="center"><b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>Поддържане на вътрешна програма за професионално развитие за служителите на ВОИ, изцяло съобразена с нуждите на одитната институция, комбинирана с издаване на сертификати за квалификация за заемането на определени длъжности или за изискуеми компетентности.</p>
<p align="center"><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация съгласно законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ или насоките за публичния сектор;</li> <li>• Законодателство в областта на висшето образование в съответната страна.</li> </ul>
<p align="center"><b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРСТВА</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Регулаторните органи в областта на висшето образование в съответната страна;</li> <li>• Национални органи, регулиращи придобиването на квалификационни степени в страната.</li> </ul>
<p align="center"><b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b></p>	<p>Изграждането на изцяло вътрешна система за обучение изисква съществени инвестиции. Икономическата целесъобразност може да бъде определена на базата на сравнителен анализ с варианти, при които вътрешната система се допълва от партньорство с други доставчици на услуги. Сравнителният анализ може да обхваща ефективност, разходи и възможност за привличане на водещи преподаватели.</p> <p>Възможностите за реализация на така обучените кадри в други сектори на одитната професия могат да бъдат ограничени поради тясната специализация на пътеката за професионално развитие.</p>
<p align="center"><b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>ВОИ трябва да определи рамката за продължаващо професионално развитие, като вземе предвид изискванията за одиторската професия и съображенията за работа в публичния сектор.</p>

## ВЪПРОС 7:

*В много случаи ВОИ поддържат договорни отношения с частни фирми, за да осигурят/допълнят капацитета си от човешки ресурси.*

*Как ВОИ гарантира, че одиторите от частния сектор, на които се възлагат определени ангажименти, са адекватно подготвени за одит в публичния сектор?*

<p><b>ОПИСАНИЕ</b></p>	<p>Много ВОИ възлагат цялата си одитна дейност или елементи от нея на частни одиторски фирми. Въпреки че одиторите в тези фирми обикновено са професионалисти, понякога те не притежават пълния набор от компетенции, необходими за извършването на одит в публичния сектор. В тези случаи компетентностната рамка може да се използва за насочване на избора на фирми, с които ВОИ да си партнира, или за установяване на липсващите компетенции, които следва да се доразвият.</p> <p>Конкретните образователни курсове за одит в публичния сектор могат да бъдат осигурени от ВОИ, одиторската фирма или организации, предоставящи обучение. ВОИ и/или правителството трябва да определят до каква степен тези допълнителни изисквания, специфични за публичния сектор, трябва да бъдат задължително условие при вземането на решение от страна на ВОИ да използват частни одиторски фирми като подизпълнители.</p>
<p><b>ЦЕЛ НА ИНИЦИАТИВАТА ЗА ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b></p>	<p>Да се гарантира, че ВОИ използва като подизпълнители единствено частни фирми, които притежават необходимите компетенции или са упълномощени да извършват одит в публичния сектор.</p>
<p><b>СТАНДАРТИ, РАМКИ, ПОЛИТИКИ, ПРАКТИКИ ИЛИ ПРАВИЛА В ОСНОВАТА НА ТОЗИ ПОДХОД.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• МСВОИ 150;</li> <li>• Указания 1950 и 1951;</li> <li>• Конкретни компетентностни рамки в публичния сектор или ВОИ (подобни на примера, представен в Указание 1950);</li> <li>• Мандат на ВОИ и законодателството, регламентиращо нейната дейност;</li> <li>• Конкретни минимални изисквания за квалификация съгласно законодателството, регламентиращо дейността на ВОИ, или насоки за публичния сектор;</li> <li>• Указания на ВОИ за ползване на частни одиторски фирми като подизпълнители;</li> <li>• Указания на ВОИ за гарантиране качеството на одитните ангажименти, включително работата, извършена от частни одиторски фирми;</li> <li>• Предвидените изисквания от професионалните организации/ регулаторни органи в областта на одита, които контролират квалификациите и дейността на частните одиторски фирми;</li> <li>• Реда и начина за гарантиране на качеството и</li> </ul>

	квалификацията на служителите в частните одиторски фирми.
<b>КЛЮЧОВИ ПАРТНЬОРСТВА</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Частни одиторски фирми, които осъществяват одит в публичния сектор;</li> <li>Професионални институти и/или регулаторни органи в областта на одита, които контролират квалификациите и дейността на частните одиторски фирми.</li> </ul>
<b>ОСНОВНИ ПОЛОЖЕНИЯ</b>	<p>Необходимо е да се изяснят различните условия за възлагане на одитни дейности (напр. вътрешно възлагане или сключване на договори с външни изпълнители, които да извършат определени задачи от името на ВОИ или от свое име).</p> <p>Може да се обмисли предоставянето на „професионални указания“ на частните одиторски фирми (в идеалния случай с необходимия задължителен характер), за да бъдат подпомогнати при осъществяването на одит в публичния сектор.</p> <p>ВОИ може да наложи изискване за ползване единствено на одитори със специализация за работа в публичния сектор („лиценз за одит в публичния сектор“).</p>
<b>ПРОДЪЛЖАВАЩО ПРОФЕСИОНАЛНО РАЗВИТИЕ</b>	То се осигурява в съответствие с обичайните изисквания на ВОИ в тази област, като могат да се вземат предвид и изискванията, важщи за частния сектор.

## ВЪПРОС 8:

*Възможно ли е ВОИ да си партнира със структури като Инициативата за развитие или с регионалните организации на ИНТОСАЙ, за да приложи пътеките за професионално развитие?*

Сътрудничеството с партньори като Инициативата за развитие или регионалните организации на ИНТОСАЙ може да бъде полезно, особено след като бъдат осъществени някои от най-новите им инициативи. Международните и регионалните организации осигуряват по-големи икономии от мащаба и от това могат да се възползват ВОИ, които разполагат с ограничени ресурси. Подобни партньорства са особено ефективни в региони, в които действащите ВОИ имат сходни мандати и начин на работа.

Някои от дейностите, свързани с професионалното развитие, например разработването на учебни материали, които отговарят на общите нужди, могат да бъдат поети централизирано от регионалните организации, а ВОИ да се грижат за елементи като осигуряване на практически опит и наставничество.

## **ИНИЦИАТИВА ЗА РАЗВИТИЕ НА ИНТОСАЙ**

По време на конгреса на ИНКОСАЙ през 2016 г. в Абу Даби беше представена компетентностната рамка на ИНТОСАЙ. Едно от ключовите решения от форума беше Инициативата за развитие да разработи и приложи пилотно в общността „програма за сертифициране“, основаваща се на тази рамка.

По-късно проектът е преименуван с по-подходящото име „Професионално обучение за одитори във ВОИ“ (PESA) и стартира пилотно от март 2021 г. Подробна информация за него може да се открие на адрес: [www.idi.no](http://www.idi.no).

Самото име на инициативата е показателно за съществения ѝ принос към повишаване на компетенциите на одиторите във ВОИ. От информацията в предходните въпроси става ясно, че по-голямата част от ВОИ ще трябва сами да обучават своите кадри относно работата в публичния сектор, като им предоставят знания и умения, съобразени с конкретните условия на тяхната дейност, с които да надградят базисните компетенции на одиторите (придобита квалификация или компетенции, свързани с конкретни позиции, за които ВОИ набира персонал). Предимството на програмата на Инициативата за развитие е, че тя ще предостави глобална учебна програма заедно с необходимите учебни материали/ помагала и инструменти за оценка, които обхващат всички компетенции, касаещи одита в публичния сектор (съгласно компетентностната рамка на ИНТОСАЙ). Така на самите ВОИ няма да се налага да инвестират в разработването на учебни материали/ помагала за този набор от компетенции, което ще им освободи време и ресурси да се съсредоточат върху онези знания и умения, които не са универсално приложими и са специфични за конкретната ВОИ и/ или за страната, в която тя функционира.

## **РЕГИОНАЛНИ ОРГАНИЗАЦИИ**

Повишаването на квалификациите на одиторите е важен елемент от работните програми и на регионалните организации на ИНТОСАЙ, както и на членуващите в тях ВОИ. Пример за ползите от подобна регионална програма е Африканската инициатива за професионално развитие – проект, инициран от АФРОСАЙ-Е. Целта ѝ е да покрие по-широките нужди от изграждане на професионален капацитет в областта на счетоводството, за да се обезпечи управлението на публичните финанси, включително чрез обучението на финансовите одитори. Това се постига чрез партньорства между регионални организации, представляващи различни групи от заинтересовани страни, които си сътрудничат за изпълнението на инициативата.

Повече информация за този проект можете да се намери на адрес: <https://professionalisation.africa>.

Въпреки че тази инициатива е с фокус върху изграждането на професионалисти в областта на счетоводството и одита в публичния сектор на Африканския континент, очаква се тя да донесе подобни ползи и за ВОИ на други континенти.

## ВЪПРОС 9:

*Как могат да подходят ВОИ, които не са в състояние да структурират/въведат цялостна пътека за професионално развитие, както е описано във въпроси от 1 до 6 по-горе?*

ВОИ, които не са в състояние да структурират или въведат цялостна програма за професионално развитие, могат да обмислят алтернативни подходи, базирани на елементи от предходните въпроси. Одитните институции, работещи при сложни и напрегнати обстоятелства, също могат да намерят подходящи решения за себе си в концепциите, описани в тези въпроси.

Възможни варианти са:

- набиране на тясно специализиран квалифициран персонал (във ВОИ, които имат строго педантични изисквания за търсените компетенции);
- възможности за дългосрочна партньорска подкрепа между ВОИ;
- изграждане на компетенции, свързани с публичния сектор, с конкретната ВОИ или изисквания в държавата почти изцяло чрез структурирана практика на работното място (тук може да е необходимо точно разясняване на ролите, поддържане на дневници и т.н., така че да се гарантира правилното структуриране);
- използване на възможността за командироване на служители от ВОИ със сходни мандати, които да се погрижат за осъществяването на определен тип одити или за да действат като наставници/ментори за своите колеги, докато те изграждат специфичните за одита в публичния сектор компетенции;
- предлагане на кратък курс на обучение, съдържащ конкретика за съответната ВОИ, който включва и най-подходящите елементи от програмите на Инициативата за развитие и/или регионалните



организации на ИНТОСАЙ в комбинация със структурирана програма за развитие на работното място;

- помощ от донорски организации (по линия на механизма на ИНТОСАЙ за сътрудничество с донори) за финансиране на пътеките за професионално развитие като част от по-мощна инвестиция в укрепване на капацитета за управление на публичните финанси в съответната държава.

## ВЪПРОС 10:

*Работната група прие, че признаването на предходна квалификация/ опит (или надграждането над него) също е възможен подход в процеса на професионално развитие. Приемливо ли е това и как може да бъде структурирано?*

Признаването на предходна квалификация/ опит е структуриран процес на признаване на компетенции, придобити през годините трудов стаж, и предполага подходяща форма на оценяване на кандидатите.

При изготвянето на настоящото ръководство бе събрана информация за два възможни подхода относно признаването на предходна квалификация/ опит:

- добре структуриран процес по оценка на натрупания опит, приложена от професионална организация в съответствие с нейните правила и изисквания (като трябва да се прецени доколко приложими са те за ВОИ);
- по-опростен механизъм за признаване на натрупаните знания и умения като входно ниво към инициатива за професионално развитие.

При втория вариант ВОИ може да разгледа възможността за отпадане на обичайните входни изисквания (като например конкретна квалификация) в полза на комбинация от следните елементи:

- служителят се представя отлично на работното място на определено ниво в организацията;
- притежава определен брой години стаж в конкретна област;
- има доказан опит и отлично представяне на работното място в продължение на определен брой години;
- служителят демонстрира отлични качества.

Лицата, отговарящи на тези изисквания, могат да бъдат допуснати до участие в програмата за професионално развитие, но началните изисквания не бива да се взимат предвид при оценката след приключване на учебния процес. Важно е да се отбележи, че прилагането на този вариант предполага наличието на строги практики за гарантиране на качеството и изпълнението във ВОО, за да се преодолеят евентуални недостатъци в процеса.

Това е подходящ вариант за стартиране на пътеката за професионално развитие, когато се налага голям брой от текущите служители да придобият компетентности в отговор на нововъведени изисквания, но може да се окаже труден и често противоречиво възприеман подход. Най-добре би било той да се разглежда като възможност, която се обсъжда прозрачно с персонала като \*\*част от по-мощна инициатива за стратегическа трансформация.