

Pregledni rad
UDK: 657.633:(33:004)
Datum primitka članka u uredništvo: 23. 3. 2020.
Datum slanja članka na recenziju: 22. 4. 2020.
Datum prihvatanja članka za objavu: 10. 6. 2020.

Petra Halar, mag. oec.*

**POSTOJEĆE STANJE I PERSPEKTIVE
PROFESIONALNOG RAZVOJA INTERNIH REVIZORA
U DOBU DIGITALNE EKONOMIJE**

**CURRENT STATE AND PERSPECTIVES OF INTERNAL
AUDITORS' PROFESSIONAL DEVELOPMENT
IN DIGITAL ECONOMY ERA**

SAŽETAK: Uspješnost djelovanja funkcija interne revizije, u suvremenom dobu digitalne ekonomije, uz financijske, materijalne i vremenske resurse, prvenstveno ovisi o njihovim ljudskim resursima da na učinkovit i djelotvoran način provedu proces interne revizije te tako doprinesu poboljšanju poslovanja i stvaranju dodane vrijednosti za poduzeća. Glavni cilj ovog rada je analizirati inicijalni i kontinuirani profesionalni razvoj internih revizora kako bi se dao sustavni pregled potrebnih kompetencija internih revizora za doba digitalne ekonomije. Kritičkim pregledom rezultata istraživanja globalnog Instituta internih revizora iz 2015. godine je uočeno kako interni revizori moraju steći odgovarajuće kompetencije da bi mogli provoditi sve složenije i zahtjevnije angažmane funkcije interne revizije. Kompetencije koje jednom steknu, interni revizori moraju kontinuirano, formalno ili neformalno, unaprjeđivati, ali isto tako, uvijek moraju težiti stjecanju novih. Većina internih revizora i dalje ne posjeduje odgovarajuće kompetencije za revidiranje digitalno transformiranog poslovanja poduzeća. Time 'tradicionalnim' internim revizorima prijete opasnost da postanu suvišni, jer će njihov posao moći preuzeti 'neekonomski' stručnjaci sa snažnim informatičkim, matematičkim i statističkim, odnosno tehnološkim kompetencijama. Da bi se to izbjeglo, potrebno je razviti odgovarajuće programe profesionalnog razvoja internih revizora koji će im osigurati stjecanje kompetencija za digitalno doba.

KLJUČNE RIJEČI: interni revizor, kompetencije, Okvir kompetencija interne revizije globalnog Instituta internih revizora, inicijalni profesionalni razvoj, kontinuirani profesionalni razvoj.

* Petra Halar, mag. oec., asistentica, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu, Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb, Republika Hrvatska, e-mail: phalar@efzg.hr.

ABSTRACT: The performance of the internal audit functions, in modern digital economy era, besides financial, material and time resources, primarily depends on their human resources to conduct the internal audit process in an effective and efficient manner in order to contribute to improving business operations and adding value for companies. The main objective of this paper is to analyze the initial and continuing professional development of internal auditors in order to give a systematic review of internal auditors' necessary competencies for digital economy era. A critical review of the Institute of Internal Auditors Global study results from 2015 revealed that internal auditors must acquire appropriate competencies to carry out increasingly complex and demanding internal audit engagements. Competencies that internal auditors once acquire, need to be continually enhanced, through formal or informal processes, but also, internal auditors must always strive to acquire new ones. Most internal auditors still lack the appropriate competencies for assessing companies' digitally transformed business operations. In such circumstances, 'traditional' internal auditors are at risk of becoming obsolete, since 'non-economic' experts with strong IT, mathematical and statistical, or technological competencies, will be able to take over their jobs. In order to avoid this situation, it is necessary to develop appropriate professional development programs for internal auditors that will enable them to acquire competencies for digital era.

KEY WORDS: internal auditor, competencies, The IIA Global Internal Audit Competency Framework, initial professional development, continuing professional development.

1. UVOD

Poslovanje poduzeća i djelovanje funkcija interne revizije karakteriziraju neizvjesni, kompleksni i dinamični interni i eksterni uvjeti poslovanja koji uključuju, između ostalog, razvoj te sve intenzivniju upotrebu novih i inovativnih informacijsko-komunikacijskih i digitalnih tehnologija koje postaju sastavni dio te nezaobilazni segment poslovanja poduzeća svih vrsta, veličina i djelatnosti. Uz to, dolazi do sve češćih i strožih regulatornih promjena te pojave novih digitalnih rizika. Doba digitalne ekonomije, doba industrijske revolucije 4.0, novu ili internetsku ekonomiju, odnosno ekonomiju informacija karakterizira proces digitalne transformacije poslovanja poduzeća i promjene tradicionalnih poslovnih modela (Spremić, 2017, str. 20-21). Digitalna transformacija poslovanja podrazumijeva da se implementacijom i upotrebom informacijsko-komunikacijskih, odnosno digitalnih tehnologija treba poboljšati i unaprijediti poslovanje poduzeća (Fitzgerald et al., 2013, str. 2; Marchand & Wade, 2014, str. 1; Jaković, 2017, str. 33; Spremić, 2017, str. 38).

Prema definiciji globalnog Instituta internih revizora (engl. *The Institute of Internal Auditors Global*), „interna revizija je neovisno i objektivno pružanje angažmana s izražavanjem uvjerenja i savjetodavnih usluga, osmišljena da doprinosi stvaranju dodane vrijednosti i unapređuje poslovanje organizacije. Ona pomaže organizaciji u ispunjavanju njezinih ciljeva uvodeći sustavan, discipliniran pristup procjenjivanju i poboljšanju djelotvornosti upravljanja rizicima, kontrole i korporativnog upravljanja“ (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 17). „U ovu definiciju, koja je danas općeprihvaćena u svijetu, implementirana su najnovija očekivanja od interne revizije kojima u budućnosti treba udovoljiti. Međutim, to ne dolazi samo po sebi, već je to složen proces prilagođavanja postojećeg pro-

fesionalnog angažmana internih revizora novim uvjetima i okolnostima koje ruše dosadašnje okvire unutar kojih je djelovala interna revizija“ (Tušek, 2017, str. 21). Djelokrug rada suvremene interne revizije uključuje proces upravljanja rizicima, sustav internih kontrola i proces korporativnog upravljanja (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 17), dakle, cjelokupno poslovanje poduzeća okrenuto budućnosti koje karakterizira proces digitalne transformacije. Stoga se, u suvremenom dobu digitalne ekonomije, više nego ikada prije, ističe važnost racionalnog upravljanja ograničenim revizijskim resursima i njihovog usmjeravanja u kritična, odnosno najrizičnija, područja poslovanja poduzeća koja time postaju objekti interne revizije. Pri tome, uspješnost djelovanja funkcija interne revizije u različitim vrstama poduzeća prvenstveno ovisi o kvalitetnim internim revizorima, te njihovim znanjima, vještinama i sposobnostima, odnosno jednom riječju kompetencijama, da učinkovito i djelotvorno obavljaju angažmane funkcije interne revizije te tako doprinesu povećanju učinkovitosti i djelotvornosti poslovanja poduzeća.

Ovim radom se nastoje dati odgovori na sljedeća dva istraživačka pitanja: Koje kompetencije pojedinac mora posjedovati da bi razvio uspješnu karijeru u profesiji interne revizije digitalnog doba? Kroz koje sve aktivnosti pojedinac može stjecati potrebne kompetencije za rad u profesiji interne revizije? Ciljevi ovog rada su: 1) dati prikaz i sistematizirati potrebne kompetencije koje interni revizori, u suvremenom dobu digitalne ekonomije, moraju imati kako bi mogli ispunjavati svoje odgovornosti u sve složenijim i zahtjevnijim angažmanima funkcije interne revizije, 2) objasniti važnost kontinuiranog profesionalnog razvoja, odnosno unaprjeđenja postojećih kompetencija i stjecanja novih kompetencija internih revizora, te 3) dati pregled najvažnijih rezultata istraživanja globalnog Instituta internih revizora iz 2015. godine, pod nazivom *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge*, s naglaskom na kompetencijama internih revizora. Prilikom izrade rada korišteni su sekundarni podaci, a najznačajniji izvori podataka su bili znanstveni i stručni radovi, posebice publikacije globalnog Instituta internih revizora u kojima su objavljeni rezultati globalnog istraživanja o stanju i perspektivama profesije interne revizije iz 2015. godine. Od znanstvenih metoda, u ovome radu su korištene metode analize, sinteze, deskripcije, klasifikacije te komparacije.

2. OKVIR KOMPETENCIJA INTERNIH REVIZORA ZA DOBA DIGITALNE EKONOMIJE

„Interna revizija zahtijeva jedinstveni skup karakteristika i kompetencija koje razlikuju ovu profesiju od drugih profesija“ (The Institute of Internal Auditors Global, 2018, str. 1). Interna revizija kao profesija sastoji se od tri bitna konstitutivna elementa, a to su interni revizori, profesionalna udruženja internih revizora i poduzeća u kojima interni revizori djeluju (Tušek et al., 2014, str. 64). Da bi funkcije interne revizije mogle ispunjavati svoju misiju, kao i obavljati aktivnosti u poduzećima u kojima djeluju, važno je da posjeduju odgovarajuće resurse. Resursi funkcije interne revizije uključuju ljudske resurse te njihova znanja, vještine i sposobnosti, zatim financijske resurse i materijalne resurse u smislu uvjeta, metoda i tehnika nužnih za obavljanje aktivnosti interne revizije (Tušek et al., 2014, str. 199). Uz to, važan resurs za djelovanje funkcije interne revizije predstavlja i vrijeme. Interna revizija kao funkcija koja se primarno temelji na znanju treba stvarati dodanu vrijed-

nost poduzeću pružanjem i osiguranjem kvalitetnih rezultata angažmana što može jedino ukoliko ima kvalitetne interne revizore kao njezin najvažniji resurs (Pitt, 2014, str. 141). Drugim riječima, „izvrsnost svake funkcije interne revizije te profesije kao cjeline ovisi o znanjima, vještinama, aktivnostima i ponašanjima internih revizora“ (Rose, 2015, str. 5), koji se kontinuirano moraju prilagođavati suvremenim uvjetima poslovanja i specifičnostima poduzeća, kao i industrijske grane unutar koje djeluju.

Da bi interni revizori mogli ispunjavati svoje uloge stručnjaka i pouzdanih savjetnika interesno-utjecajnih skupina funkcija interne revizije, trebaju posjedovati odgovarajuće kompetencije za obavljanje širokog raspona aktivnosti interne revizije (The Institute of Internal Auditors Global, 2018, str. 1, 13). U kontekstu interne revizije, stručnost ili profesionalizam se temelji na etici, odnosno snažnoj posvećenosti internih revizora etičkom ponašanju (Rittenberg, 2016, str. 5; The Institute of Internal Auditors Global, 2018, str. 2). „Etički kodeks neophodan je i primjeren za struku interne revizije budući da se temelji na povjerenju koje se daje objektivnoj provjeri upravljanja rizikom, kontrole i korporativnog upravljanja“ (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 21). Četiri temeljna načela i povezana pravila ponašanja, kojih se interni revizori trebaju pridržavati prilikom obavljanja aktivnosti interne revizije su poštenje, objektivnost, povjerljivost i stručnost (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 21-25).

„Okvir kompetencija interne revizije globalnog Instituta internih revizora (engl. *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*) je alat koji definira kompetencije potrebne za ispunjavanje zahtjeva *Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja* radi ostvarivanja uspjeha profesije interne revizije“ (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 1). Kompetencija se može definirati kao „znanje, vještine, sposobnosti i ostale karakteristike potrebne za učinkovito obavljanje dane uloge“ (Rose, 2015, str. 5). Prema definiciji globalnog Instituta internih revizora, „kompetencija je sposobnost pojedinca da odgovarajuće obavi posao ili zadatak, a predstavlja skup definiranih znanja, vještina i ponašanja“ (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 1). *Okvir kompetencija interne revizije* „pruža strukturirani vodič koji omogućava identifikaciju, vrednovanje i razvoj kompetencija pojedinog internog revizora“ (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 1), a sastoji se od deset preporučenih temeljnih kompetencija za svaku statusnu razinu unutar funkcije interne revizije, i to za interne revizore, odnosno osoblje funkcije interne revizije (engl. *Internal Audit Staff*), menadžment funkcije interne revizije (engl. *Internal Audit Management*) te glavne interne revizore (engl. *Chief Audit Executives*) (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 1). Između ostalog, navedeni *Okvir* predstavlja vodič koji je potrebno razmatrati prilikom oblikovanja programa inicijalnog i kontinuiranog profesionalnog razvoja internih revizora (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 1). Na slici 1. je prikazano deset temeljnih kompetencija internih revizora.



Slika 1. Deset temeljnih kompetencija internih revizora prema Okviru kompetencija interne revizije globalnog Instituta internih revizora

Izvor: The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 2.

Profesionalna etika i upravljanje funkcijom interne revizije predstavljaju čvrstu osnovu za učinkovitu i djelotvornu isporuku kvalitetnih rezultata angažmana funkcije interne revizije (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 2). Glavna područja kompetentnosti internih revizora su *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja*, korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i interne kontrole te stručna poslovna znanja o poduzeću u kojem interni revizori djeluju, a uz to, interni revizori u suvremenom dobu digitalne ekonomije posebice trebaju biti kompetentni i imati odgovarajuće komunikacijske vještine, vještine uvjeravanja i suradnje te vještine kritičkog razmišljanja kako bi mogli učinkovito i djelotvorno isporučiti kvalitetne rezultate angažmana funkcije interne revizije, ali i poticati unaprjeđenja i inovacije u poduzeću (The Institute of Internal Auditors Global, 2013, str. 2). *Okvir kompetencija interne revizije* se najbolje može razumjeti ukoliko se razmatra od dna prema vrhu (engl. *Bottom-Up Approach*) (Rose, 2015, str. 6).

Interni revizori trebaju inicirati inovacije i transformaciju poslovanja poduzeća rađajući prave stvari (Coderre, 2009, str. 3), u pravo vrijeme, na pravome mjestu, a upravo im „stjecanje novog skupa tehnoloških vještina, primjena novih revizijskih pristupa i upotreba inovativnih tehnologija za izdvajanje podataka, testiranje i izvješćivanje o rezultatima“ (PricewaterhouseCoopers, 2018, str. 3) omogućavaju da budu učinkovitiji i djelotvorniji

mijenjajući njihov pristup poslu, od starog, pasivnog pristupa revidiranju u novi, proaktivni pristup orijentiran korisnicima (engl. *Customer-Focused Internal Audit Function*) (Coderre, 2009, str. 3; Tušek et al., 2014, str. V). Pri tome, 'tradicionalne' ekonomske, odnosno revizijske kompetencije internih revizora su ključne te će one uvijek biti važne, no u današnjem dobu te temeljne kompetencije se moraju proširiti s naprednim informatičkim, matematičkim i statističkim znanjima, znanjima o suvremenim informacijsko-komunikacijskim i digitalnim tehnologijama te mogućnostima njihove primjene u internoj reviziji. Navedeno je ključno kako interne revizore ne bi zamijenili 'neekonomski' stručnjaci sa specijalističkim tehničkim ili tehnološkim, primjerice, informatičkim, matematičkim i statističkim kompetencijama. Uz ekonomske, revizijske i tehnološke kompetencije, 'meke' odnosno interpersonalne vještine su posebice važne za uspješne interne revizore današnjice. Ključne kompetencije internih revizora digitalnog doba su poštenje i osobnost, inteligencija, radoznalost, samopokretačke vještine, agilnost, kritičko razmišljanje i prosuđivanje, sposobnost timskog rada, suradnje i uvjeravanja, vještine vođenja i pregovaračke vještine, zatim vještine usmene i pisane komunikacije, računovodstvena i revizijska znanja, tehničke vještine, informatička znanja, vještine analize podataka i razumijevanje analitičkih postupaka, znanje o *cyber* sigurnosti i zaštiti privatnosti, znanja o upravljanju rizicima i upravljanju kvalitetom, ali isto tako važna je i profesionalna etika, poslovna sposobnost, odnosno specijalistička znanja (ovisno od industrijskoj grani), profesionalni skepticizam, razumijevanje globalnih tržišta, poslovnih procesa i nesustavnog rada, vještine forenzične revizije i istraživanja prijevara (Tušek et al., 2018, str. 281-282, citirano prema: Kapoor & Brozzetti, 2012, str. 34; Maes & Chuah, 2016, str. 36; The IIA's Audit Executive Center, 2016, str. 32; Chartered Institute of Internal Auditors, 2017, str. 4; Protiviti, 2018, str. 41). Prema tome, i brojni autori su provedenim istraživanjima potvrdili značaj skupa kompetencija definiranih u *Okviru kompetencija interne revizije globalnog Instituta internih revizora*, a koji su ključni za suvremene interne revizore. Nadalje, razvoj informacijsko-komunikacijskih i digitalnih tehnologija vodi tome da matematičke i statističke discipline imaju sve važniju ulogu u analizi podataka i cjelokupnom procesu interne revizije pa se može zaključiti kako potencijalna primjena tehnologije u internoj reviziji postaje ograničena jedino kreativnošću internog revizora (Ježovita, 2017, str. 204).

3. ULOGA I VAŽNOST CJELOŽIVOTNOG UČENJA ZA INTERNE REVIZORE DIGITALNOG DOBA

Profesija interne revizije „postavlja određene uvjete pod kojima neka osoba može dobiti status internog revizora i obavljati poslove interne revizije. Visoka razina stručnosti i kompetentnosti internog revizora jedan je od temeljnih uvjeta. Pri tome, zahtijevana stručnost i kompetentnost osoba uključenih u poslove interne revizije nije samo problem njihova formalnog obrazovanja, već i kontinuiranog usavršavanja i razvoja te polaganja ispita za stjecanje revizijskih zvanja“ (Tušek et al., 2014, str. 64). U Republici Hrvatskoj, interni revizori imaju nekoliko mogućnosti stjecanja revizijskih zvanja, odnosno profesionalnih certifikata, kvalifikacija i ovlaštenja, i to od strane (Hrvatski institut internih revizora, n.d.):

1. globalnog Instituta internih revizora
2. Sekcije internih revizora Hrvatske zajednice računovođa i financijskih djelatnika te

3. Sektora za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole Ministarstva financija Republike Hrvatske (tablica 1).

Tablica 1. Pregled vrsta certifikata, kvalifikacija i ovlaštenja dostupnih internim revizorima u Republici Hrvatskoj

R. br.	Institucija	Certifikati, kvalifikacije i ovlaštenja
1.	Globalni Institut internih revizora	<ul style="list-style-type: none"> • Internal Audit Practitioner • CIA – Certified Internal Auditor • CGAP – Certified Government Auditing Professional • CFSA – Certified Financial Services Auditor • CCSA – Certification in Control Self-Assessment • CRMA – Certification in Risk Management Assurance • QIAL – Qualification in Internal Audit Leadership • CPEA – Certified Professional Environmental Auditor • CPSA – Certified Process Safety Auditor
2.	Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika – Sekcija internih revizora	<ul style="list-style-type: none"> • ovlašteni interni revizor – specijalist za područje <ul style="list-style-type: none"> ➤ banaka i financijskih institucija ➤ gospodarstva ➤ informacijskih sustava
3.	Ministarstvo financija Republike Hrvatske – Sektor za harmonizaciju unutarnje revizije i financijske kontrole	<ul style="list-style-type: none"> • ovlašteni unutarnji revizor za javni sektor

Izvor: izrada autorice prema: Sekcija internih revizora, n.d.; Središnja harmonizacijska jedinica, n.d.; The Institute of Internal Auditors Global, n.d.

Da bi pojedinac mogao pristupiti edukaciji i polaganju ispita za stjecanje profesionalnih certifikata, kvalifikacija ili ovlaštenja unutar područja interne revizije, mora zadovoljiti postavljene uvjete. Općenito, osnovni uvjeti uključuju završeno fakultetsko obrazovanje, prihvaćanje etičkih načela i pravila ponašanja te odgovarajuće radno iskustvo (Tušek et al., 2014, str. 64). Ovisno o specifičnostima profesionalnog certifikata, kvalifikacije ili ovlaštenja, razlikuju se i uvjeti koje kandidati trebaju zadovoljiti. Posjedovanje profesionalnih certifikata, kvalifikacija i ovlaštenja povećava razinu stručnosti i kompetentnosti internih revizora, odnosno „povećava uspješnost djelovanja internih revizora i pruža velike koristi za njihov napredak u karijeri“ (Tsintzas, 2016, str. 5). U većini slučajeva, posjedovanje profesionalnih certifikata, kvalifikacija ili ovlaštenja nije uvjet za obavljanje poslova interne revizije, no, primjerice, u Republici Hrvatskoj, interni revizori u javnom sektoru moraju posjedovati profesionalni certifikat koji izdaje Ministarstvo financija, odnosno, u određenim slučajevima, i druge strukovne organizacije, da bi se mogli baviti poslovima interne revizije (Narodne novine, br. 78/2015, čl. 26.). S kontinuiranim promjenama u okruženju profesije interne revizije, mijenjaju se i uvjeti koje kandidati za stjecanje profesionalnih certifikata trebaju zadovoljavati, pri čemu se uvode i neke nove vrste certifikata. Sukladno stečenim

iskustvima i promjenama u razvoju profesije interne revizije na globalnoj razini, nadopunjavanju se, mijenjaju i uvode novi relevantni aspekti programa profesionalnog razvoja internih revizora (Tušek et al., 2014, str. 64; The Institute of Internal Auditors Global, n.d.).

„Interni revizori obično razvijaju stručnost kroz obrazovanje, iskustvo, prilike za profesionalni razvoj i kvalifikacije poput najrelevantnijeg certifikata u području interne revizije, certifikata ovlaštenog internog revizora, koji izdaje globalni Institut internih revizora. Interni revizori koji su stekli profesionalne certifikate moraju biti svjesni zahtjeva za kontinuiranim obrazovanjem kako bi certifikati ostali važeći“ (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 89). Drugim riječima, nakon što jednom steknu odgovarajuće kompetencije, interni revizori ih moraju kontinuirano unaprjeđivati kroz „kontinuirani profesionalni razvoj“ (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 39). Mogućnosti kontinuiranog profesionalnog razvoja internih revizora uključuju „sudjelovanje na konferencijama, seminarima, programima edukacije, on-line tečajevima i webinarima, programima za samostalno učenje ili klasičnu nastavu, vođenje istraživačkih projekata, volontiranje u stručnim organizacijama i pripremu za stjecanje profesionalnih certifikata poput titule ovlaštenog internog revizora koju dodjeljuje globalni Institut internih revizora. Kontinuirani profesionalni razvoj vezan za određeni sektor ili specijalizacija (npr. analiza podataka, financijske usluge, IT, porezni zakoni ili osmišljavanje sustava) mogu omogućiti stjecanje dodatnih profesionalnih kompetencija koje mogu unaprijediti obavljanje interne revizije u tim specifičnim područjima (Hrvatski institut internih revizora, 2017, str. 98-99).

Za interne revizore je, stoga, ključan koncept cjeloživotnog učenja (engl. *Lifelong Learning*), kako bi mogli pratiti kontinuirane promjene koje se događaju u okruženju profesije interne revizije (Tsintzas, 2016, str. 14). „Slično kao i stručnjaci koji rade u drugim područjima, poput prava i zdravstva, interni revizori moraju biti informirani o unaprjeđenjima i trenutnom razvoju standarda interne revizije, procedura, postupaka i tehnika provođenja procesa interne revizije“ (Tsintzas, 2016, str. 14).

4. PREGLED REZULTATA ISTRAŽIVANJA O KOMPETENCIJAMA INTERNIH REVIZORA GLOBALNOG INSTITUTA INTERNIH REVIZORA IZ 2015. GODINE

4.1. Opće informacije o provedenom istraživanju

Globalni Institut internih revizora, točnije Istraživačka zaklada globalnog Instituta internih revizora (engl. *The Institute of Internal Auditors Research Foundation – IIA RF*) koja je preimenovana u Zakladu interne revizije (engl. *The Internal Audit Foundation – IAF*) provodi najveće globalno istraživanje o stanju i perspektivama profesije interne revizije pod nazivom *The Global Internal Audit Common Body of Knowledge – CBOK* (u daljnjem tekstu: *CBOK istraživanje*) (The Institute of Internal Auditors Global, n.d.). *CBOK istraživanje* se sastoji od dvije faze ili dva dijela istraživanja. Ključna komponenta *CBOK istraživanja* je istraživanje praktičara, odnosno internih revizora (engl. *The Practitioner Survey*), koje pruža sveobuhvatan pregled aktivnosti i karakteristika internih revizora diljem svijeta te je provedeno 2006., 2010. i 2015. godine (Harrington & Piper, 2015, str. 2).

Po prvi puta, 2015. godine, *CBOK istraživanje* je prošireno istraživanjem perspektiva interesno-utjecajnih skupina (engl. *The Stakeholder Survey*), i to višeg menadžmenta, članova revizijskih odbora, nadzornih te upravnih odbora, o uspješnosti djelovanja funkcije interne revizije (Anderson, 2016, str. 2; Rose, 2016, str. 15; The Institute of Internal Auditors Global, n.d.). Rezultati ovog kombiniranog istraživanja pružaju bogat pregled trenutne prakse profesije interne revizije i promjena koje se očekuju u budućnosti (The Institute of Internal Auditors Global, n.d.). U nastavku ovog rada se analizira i daje kritički pregled rezultata *CBOK istraživanja* koje je provedeno 2015. godine s naglaskom na rezultatima istraživanja praktičara, odnosno internih revizora, i to primarno rezultatima istraživanja koja se odnose na njihova znanja, vještine i sposobnosti, odnosno, jednom riječju, kompetencije za doba digitalne ekonomije.

Prvi dio *CBOK istraživanja*, istraživanje praktičara interne revizije, je trajalo od 02. veljače do 01. travnja 2015. godine (Harrington & Piper, 2015, str. 2). U tablici 2. je prikazano kako se povećavao broj ispitanika kroz godine provođenja *CBOK istraživanja* pa je tako u 2015. godini sudjelovalo ukupno 14518 internih revizora u čak 166 zemalja svijeta, a anketa je provedena na 23 različita jezika (Harrington & Piper, 2015, str. 2).

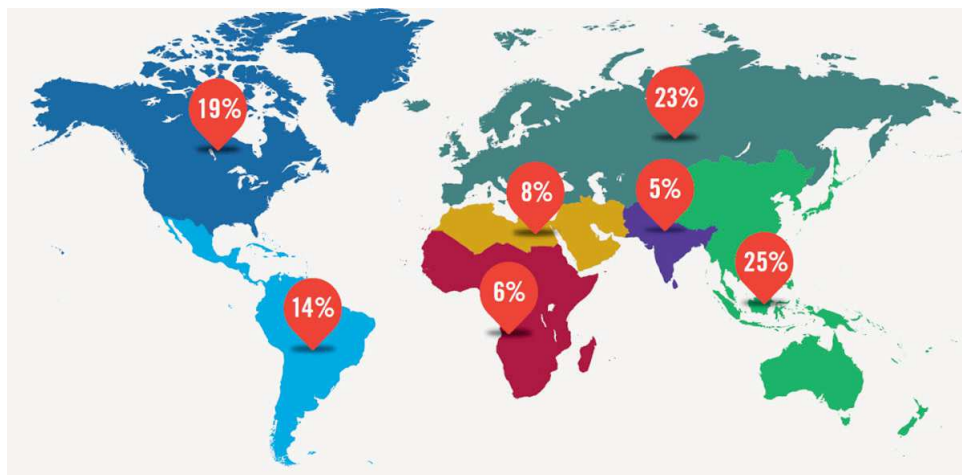
Tablica 2. Uzorak ispitanika u *CBOK istraživanjima*

CBOK 2006.	CBOK 2010.	CBOK 2015.
9366	13582	14518 [†]

Izvor: Harrington & Piper, 2015, str. 2.

Za potrebe provedbe i analize rezultata *CBOK istraživanja* iz 2015. godine, zemlje su podijeljene u sedam globalnih regija prema kategorijama Svjetske banke: Istočna Azija i Pacifik (25 % ispitanika), Europa i Središnja Azija (23 % ispitanika), Sjeverna Amerika (19 % ispitanika), Latinska Amerika i Karibi (14 % ispitanika), Srednji Istok i Sjeverna Afrika (8 % ispitanika), Subsaharska Afrika (6 % ispitanika) te Južna Azija (5 % ispitanika) (slika 2.) (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015a, str. 3; Harrington & Piper, 2015, str. 2).

[†] NAPOMENA: Postotak odgovora ispitanika se razlikuje ovisno o pojedinom pitanju.



Slika 2. Postotak ispitanika koji su sudjelovali u *CBOK istraživanju* 2015. godine prema globalnim regijama

Izvor: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015a, str. 3.

Od ukupnog broja ispitanika, najveći broj ispitanika je bio iz regije Istočna Azija i Pacifik, njih čak 3563 ili 25 % ispitanika (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015c, str. 10), nakon čega slijedi regija Europa i Središnja Azija gdje je anketirano ukupno 3326 ili 23 % internih revizora (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 8), dok je najmanje ispitanika bilo iz regija Subsaharska Afrika (6 % ispitanika) te Južna Azija (5 % ispitanika), što je vidljivo na slici 2. (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015a, str. 3). Unutar regije Europa i Središnja Azija, ispitanici su dodatno podijeljeni u dvije skupine prema geografskoj pripadnosti zemlje, i to u Zapadnu i Istočnu Europu (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 8). Od ukupno 3326 ispitanika iz regije Europa i Središnja Azija, njih 2188 ili 66 % ispitanika spada u Zapadnu Europu, dok njih 1138 ili 34 % ispitanika spada u Istočnu Europu (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 8). Republika Hrvatska je svrstana u regiju Istočna Europa, pri čemu je u *CBOK istraživanju* 2015. godine iz Republike Hrvatske sudjelovalo ukupno 53 interna revizora (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 8), što čini oko 5 % ispitanika iz regije Istočna Europa, 2 % ispitanika iz regije Europa i Središnja Azija, te samo 0,37 % ukupnog broja ispitanika na globalnoj razini koji su sudjelovali u *CBOK istraživanju* 2015. godine (tablica 3.).

Tablica 3. Broj ispitanika u *CBOK istraživanju* 2015. godine po zemljama Istočne Europe

R. br.	Zemlja	Broj ispitanika	Postotak Istočna Europa	Postotak Europa	Postotak svijet
1.	Turska	223	19,60 %	6,70 %	1,54 %
2.	Poljska	121	10,63 %	3,64 %	0,83 %
3.	Srbija	76	6,68 %	2,29 %	0,52 %
4.	Češka	65	5,71 %	1,95 %	0,45 %
5.	Rusija	65	5,71 %	1,95 %	0,45 %
6.	Slovenija	65	5,71 %	1,95 %	0,45 %
7.	Latvija	63	5,54 %	1,89 %	0,43 %
8.	Estonija	60	5,27 %	1,80 %	0,41 %
9.	Rumunjska	60	5,27 %	1,80 %	0,41 %
10.	Bugarska	54	4,75 %	1,62 %	0,37 %
11.	Hrvatska	53	4,66 %	1,59 %	0,37 %
12.	Ukrajina	53	4,66 %	1,59 %	0,37 %
13.	Bosna i Hercegovina	33	2,90 %	0,99 %	0,23 %
14.	Litva	32	2,81 %	0,96 %	0,22 %
15.	Albanija	30	2,64 %	0,90 %	0,21 %
16.	Makedonija	28	2,46 %	0,84 %	0,19 %
17.	Mađarska	16	1,41 %	0,48 %	0,11 %
18.	Armenija	12	1,05 %	0,36 %	0,08 %
19.	Crna Gora	12	1,05 %	0,36 %	0,08 %
20.	Azerbajdžan	5	0,44 %	0,15 %	0,03 %
21.	Slovačka	5	0,44 %	0,15 %	0,03 %
22.	Bjelorusija	4	0,35 %	0,12 %	0,03 %
23.	Moldavija	2	0,18 %	0,06 %	0,01 %
24.	Gruzija	1	0,09 %	0,03 %	0,01 %
Ukupno Istočna Europa		1138	100,00 %	34,22 %	7,84 %

Izvor: izrada autorice prema: The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 8, 11.

Od ukupno 12716 ispitanika, koji su odgovorili na pitanje o statusnoj hijerarhiji ili svojem položaju unutar funkcije interne revizije, najviše je sudjelovalo internih revizora, odnosno revizijskog osoblja (44 %), zatim 26 % glavnih internih revizora, 17 % viših internih revizora te 13 % rukovoditelja interne revizije (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015a, str. 3). Ispitanici u prosjeku imaju 9,6 godina profesionalnog iskustva kao interni revizori (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 10). Što se tiče vrste poduzeća u kojima ispitanici rade, na globalnoj razini od ukupno 13032 ispitanika, koji su odgovorili na navedeno pitanje, najviše njih, čak 35 % radi u poduzećima čije dionice kotiraju na tržištu kapitala, zatim njih 31 % radi u privatnim poduzećima čije dionice nisu uvrštene na tržište kapitala, dok je njih 24 % zaposleno u poduzećima javnog sektora (The Institute of Internal Auditors Research Foundation, 2015b, str. 10).

4.2. Pregled rezultata provedenog istraživanja

„Nikada nije bilo bolje vrijeme za biti interni revizor. Nedostatak vještina u profesiji je potaknuo žestoku konkurenciju“, odnosno potražnju, „za najbolje kvalificiranim internim revizorima“ (Harrington & Piper, 2015, str. 21). Prema rezultatima *CBOK istraživanja* provedenog 2015. godine, sveučilišna ili fakultetska razina obrazovanja internih revizora je pravilo, jer čak 92 % od ukupno 12716 internih revizora, koji su odgovorili na navedeno pitanje, ima stupanj prvostupnika ili viši stupanj obrazovanja (Cangemi, 2015, str. 12). Povezano s time, interni revizori najčešće u okviru studijskih programa završavaju smjerove računovodstva (57 %), interne revizije (43 %), eksterne revizije (23 %), financija (31 %) ili poslovne ekonomije (35 %) (Cangemi, 2015, str. 12). Zanimljiv rezultat je taj da i dalje samo oko 13 % internih revizora završava studij računalnih ili informacijskih znanosti (Cangemi, 2015, str. 12). Navedeni rezultati su konstantni, što je i vidljivo iz tablice 4. u kojoj je prikazana usporedna analiza rezultata *CBOK istraživanja* iz 2006. i 2015. godine o najzastupljenijim smjerovima koje interni revizori završavaju, kao i njihovim ključnim područjima istraživanja.

Tablica 4. Smjerovi visokoškolskog obrazovanja i ključna područja istraživanja internih revizora

R. br.	Smjer i ključna područja istraživanja	CBOK 2006.	CBOK 2015.
		Postotak ispitanika	Postotak ispitanika
1.	Računovodstvo	58 %	57 %
2.	Interna revizija	13 %	43 %
3.	Financije	25 %	31 %
4.	Poslovna ekonomija/menadžment	28 %	35 %
5.	Eksterna revizija	19 %	23 %
6.	Ekonomija	21 %	22 %
7.	Računalne ili informacijske znanosti	12 %	13 %
8.	Pravo	7 %	10 %
9.	Matematika/statistika	6 %	7 %
10.	Tehničke znanosti	4 %	6 %
11.	Ostalo	8 %	5 %
12.	Umjetničke/humanističke znanosti	4 %	4 %
13.	Ostali prirodoslovne/tehničke znanosti	3 %	2 %
Ukupan broj ispitanika		7819	12288

Izvor: Cangemi, 2015, str. 12.

„Interni revizori stječu svoje tehnološke vještine na vrlo različite načine, ovisno o tome gdje žive. U većini dijelova svijeta, tehnološke vještine se najčešće stječu kroz formalno visokoškolsko obrazovanje u odnosu na kontinuiranu profesionalnu edukaciju i stjecanje certifikata koji se odnose na informacijske sustave“ (Cangemi, 2015, str. 13). Općenito, u regijama u kojima je visoka razina tehnološkog obrazovanja uključena u formalno visokoškolsko obrazovanje, razina posjedovanja tehnoloških certifikata je niska i obrnuto (Cangemi, 2015, str. 13). Uz to, jedno od mogućih objašnjenja vrlo malog udjela tehnoloških zvanja u profesiji interne revizije jest činjenica da tehnologija postaje sastavni dio svih

ostalim studijskim programima, pa tako primjerice, programi studija interne revizije uključuju kolegije povezane s informacijskim sustavima odnosno informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, dok računovodstveni studiji u svojim programima imaju komponentu računovodstvenih informacijskih sustava (Cangemi, 2015, str. 12).

Nadalje, u okviru *CBOK istraživanja* 2015. godine, provedeno je i samoprocjenjivanje kompetencija internih revizora prema *Okviru kompetencija interne revizije*. Na slici 3. prikazani su rezultati istraživanja u kojima je deset temeljnih kompetencija rangirano prema globalnom prosjeku samoprocjena internih revizora (Rose, 2015). Vidljivo je kako su interni revizori najbolje ocijenili svoje poznavanje i primjenu profesionalne etike, dok je druga osnovna kompetencija, upravljanje funkcijom interne revizije, ocijenjena nešto lošije. Interni revizori su najlošije ocijenili svoju tehničku stručnost, dakle stručna poslovna znanja, znanja o korporativnom upravljanju, upravljanju rizicima i internim kontrolama, pri čemu su daleko najlošije ocijenili svoju stručnost u području poznavanja *Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja*. Interni revizori su vrlo dobro ocijenili svoje osobne kompetencije, posebice vještine komuniciranja te vještine uvjeravanja i suradnje, dok su nešto lošije ocijenili svoju vještinu kritičkog razmišljanja. U konačnici, kompetencije koje se odnose na isporuku interne revizije te unaprjeđenje i inovacije su ocijenjene prosječnom ocjenom.

Deset temeljnih kompetencija internih revizora	Globalne regije							
	Europa i Središnja Azija	Sjeverna Amerika	Subsaharska Afrika	Latinska Amerika i Karibi	Srednji Istok i Sjeverna Afrika	Južna Azija	Istočna Azija i Pacifik	Globalni prosjek
Profesionalna etika	4.26	4.20	4.04	4.12	4.05	3.57	3.32	3.94
Komunikacija	4.14	4.04	3.97	3.95	4.04	3.77	3.29	3.84
Uvjeravanje i suradnja	4.05	4.00	3.87	4.02	4.01	3.66	3.24	3.79
Isporuka interne revizije	4.10	3.94	3.93	3.97	3.89	3.62	3.24	3.79
Kritičko razmišljanje	3.89	3.73	3.65	3.80	3.80	3.53	3.13	3.62
Upravljanje funkcijom interne revizije	3.85	3.73	3.72	3.75	3.72	3.46	3.07	3.58
Unaprjeđenje i inovacije	3.83	3.71	3.70	3.75	3.71	3.40	3.08	3.57
Stručna poslovna znanja (prosudivanje)	3.84	3.64	3.71	3.52	3.50	3.31	3.01	3.50
Korporativno upravljanje, upravljanje rizicima i interne kontrole	3.75	3.53	3.56	3.50	3.48	3.30	2.97	3.43
Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja	3.46	3.27	3.35	3.04	3.35	2.79	2.73	3.15

Slika 3. Samoprocjena kompetencija internih revizora prema *Okviru kompetencija interne revizije globalnog Instituta internih revizora*

Izvor: Rose, 2015, str. 13.

Veoma zanimljiv rezultat istraživanja vezan uz samoprocjenu kompetencija internih revizora je taj da regija Europa i Središnja Azija ima najviše ocjene za sve vrste kompetencija u odnosu na ostale regije i globalni prosjek, ali isto tako, uočeno je da su sve kompe-

tencije rangirane gotovo istim redoslijedom u svim globalnim regijama (slika 3.). Može se zaključiti kako su rezultati samoprocjene vrlo indikativni, jer ukazuju na jakosti i slabosti u kompetencijama internih revizora. Također, navedeni rezultati ukazuju na glavna područja na koja se glavni interni revizori i ostali praktičari interne revizije trebaju fokusirati prilikom planiranja zapošljavanja internih revizora, planiranja edukacija, treninga i drugih vrsta usavršavanja internih revizora, odlučivanja o eksteralizaciji pojedinih aktivnosti interne revizije te svim ostalim ključnim odlukama prilikom upravljanja funkcijom interne revizije i njezinim resursima u dobu digitalne ekonomije. Isto tako, konzistentnost samoprocjene i rangiranja kompetencija internih revizora kroz globalne regije treba usmjeravati profesionalna udruženja internih revizora, ali i akademsku zajednicu, da se kolektivno fokusiraju na unaprjeđenje kompetencija u području *Međunarodnog okvira profesionalnog djelovanja*, korporativnog upravljanja, upravljanja rizicima i internih kontrola te stručnih poslovnih znanja (Rose, 2015, str. 13-14), pritom vodeći računa o novim, tehnološkim kompetencijama. Interni revizori koji posjeduju profesionalne certifikate, kvalifikacije i ovlaštenja ocijenili su svoje kompetencije višom ocjenom u odnosu na interne revizore koji ih ne posjeduju, što se posebice uočava u kompetencijama koje se odnose na tehničku stručnost (Rose, 2015, str. 15-16). Pozitivna povezanost je uočena i između samoprocjene kompetencija i broja sati formalnog treninga te edukacije internih revizora (Rose, 2015, str. 17-18).

Prema rezultatima *CBOK istraživanja* iz 2015. godine, glavni interni revizori su istaknuli sedam ključnih kompetencija koje interni revizori digitalnog doba moraju posjedovati, a koje se mogu podijeliti u dvije temeljne skupine, osobne i tehničke kompetencije, što je vidljivo u tablici 5.

Tablica 5. Sedam ključnih kompetencija internih revizora prema odabiru glavnih internih revizora

Skupina kompetencija	Vrste kompetencija
a) Osobne kompetencije	1. Analitičko/kritičko razmišljanje 2. Komunikacija (posebice pisana komunikacija)
b) Tehničke kompetencije	3. Računovodstvo 4. Uvjerenje o upravljanju rizicima 5. Informacijsko-komunikacijske tehnologije (opće) 6. Specifična znanja za pojedinu industrijsku granu 7. Rudarenje podataka i analiza podataka

Izvor: Rose, 2016, str. 2.

Veoma važan korak za svakog internog revizora je odluka o stjecanju profesionalnog certifikata, kvalifikacije i/ili ovlaštenja unutar i/ili izvan područja interne revizije. „Kada se interni revizor odluči za stjecanje certifikata, on ili ona poduzima veliki korak prema izgradnji profesionalne reputacije“ koja jasno predstavlja i ističe „poštenje, posvećenost i predanost profesiji interne revizije te poduzeću u kojemu radi“ (Tsintzas, 2016, str. 4). Na globalnoj razini, od ukupno 12540 ispitanika, koji su odgovorili na navedeno pitanje, 43 % internih revizora posjeduje najmanje jednu vrstu profesionalnog certifikata, kvalifikacije ili ovlaštenja unutar područja interne revizije, dok njih 60 % posjeduje certifikat, kvalifikaciju ili ovlaštenje izvan područja interne revizije (Tsintzas, 2016, str. 5-6). Što se tiče certifikata, kvalifikacija ili ovlaštenja koje se odnose na internu reviziju, najviše ispitanika,

njih 30 % posjeduje certifikat ovlaštenog internog revizora koji je međunarodno priznat i kojeg izdaje globalni Institut internih revizora, nakon čega slijede nacionalni certifikati, kvalifikacije i ovlaštenja koje posjeduje 10 % ispitanika (Tsintzas, 2016, str. 8-9). Što se tiče profesionalnih certifikata, kvalifikacija i/ili ovlaštenja koji se ne odnose na područje interne revizije, od ukupno 11991 ispitanika, koji su odgovorili na navedeno pitanje, njih 32 % posjeduje certifikat koji se odnosi na računovodstvo, dok 11 % posjeduje certifikat koji se odnosi na informacijsko-komunikacijske tehnologije, odnosno informacijske sustave (Tsintzas, 2016, str. 13).

5. ZAKLJUČAK

U suvremenom dobu digitalne ekonomije, funkcije interne revizije se trebaju kontinuirano prilagođavati novonastalim promjenama u poslovanju poduzeća te iskorištavati nove i inovativne informacijsko-komunikacijske i digitalne tehnologije za unaprjeđenje i digitalnu transformaciju svog djelovanja. Izazova u djelovanju funkcija interne revizije svakim danom sve je više. Interna revizija je funkcija koja se temelji na znanju pa njezin uspjeh prvenstveno ovisi o uspješnosti rada i kvaliteti, odnosno kompetencijama, kreativnosti i proaktivnosti internih revizora kao nezamjenjivog revizijskog resursa.

Interni revizori moraju imati širok raspon kompetencija, koje se općenito mogu podijeliti u dvije temeljne skupine, osobne i tehničke kompetencije, pri čemu se posebice moraju pridržavati profesionalne etike kako bi mogli učinkovito i djelotvorno provoditi sve složenije i zahtjevnije angažmane funkcije interne revizije. Navedene kompetencije interni revizori trebaju stjecati kroz inicijalni, kao i kontinuirani profesionalni razvoj koji može biti formalan i neformalan. Formalan profesionalni razvoj internih revizora podrazumijeva stjecanje i održavanje profesionalnih certifikata, kvalifikacija i ovlaštenja unutar i izvan područja interne revizije, dok neformalan podrazumijeva ostale programe edukacija osigurane od strane poslodavca ili pak samoinicijativom pojedinca.

Prema rezultatima istraživanja globalnog Instituta internih revizora iz 2015. godine, jasno je da interni revizori digitalnog doba trebaju posjedovati interdisciplinarnu i multidisciplinarnu kompetencije koje moraju kontinuirano usavršavati. Stoga je za suvremene interne revizore ključan koncept cjeloživotnog učenja kako bi mogli pratiti kontinuirane promjene koje se događaju u okruženju profesije interne revizije. Većina internih revizora na globalnoj razini posjeduje fakultetsku razinu obrazovanja iz područja računovodstva, interne i eksterne revizije, poslovne ekonomije, odnosno menadžmenta te financija. Glavni interni revizori, ostali praktičari interne revizije, profesionalna udruženja internih revizora, kao i akademska zajednica, posebnu pozornost trebaju staviti prvenstveno na unaprjeđivanje tehničkih kompetencija pojedinaca, zatim njihovih osobnih kompetencija, a posebice novih tehnoloških kompetencija. Rezultati istraživanja su također pokazali kako većina internih revizora posjeduje određenu vrstu profesionalnog certifikata, kvalifikacije ili ovlaštenja, bilo unutar, bilo izvan područja interne revizije. Jedino cjeloživotnim učenjem, odnosno kontinuiranim profesionalnim razvojem, interni revizori mogu opravdati svoju ključnu ulogu poštenog, objektivnog, kompetentnog, povjerljivog i savjetodavnog partnera, ali ujedno i savjesti, upravljačkih struktura poduzeća, a funkcija interne revizije svoju nezamjenjivu ulogu internog nadzornog mehanizma korporativnog upravljanja digitalnog doba.

Uz prikazane rezultate, izradom rada uočeni su i mogući smjerovi budućih istraživanja. Buduća istraživanja trebala bi se usmjeriti na detaljniju teorijsku analizu vrsta i čimbenika inicijalnog, kao i kontinuiranog profesionalnog razvoja internih revizora, razvoj i testiranje istraživačkog modela provođenjem empirijskog istraživanja radi utvrđivanja ključnih vrsta i čimbenika inicijalnog i kontinuiranog profesionalnog razvoja potrebnih kompetencija internih revizora za doba digitalne ekonomije.

LITERATURA

1. Anderson, D. (2016). *Relationships and Risk: Insights from Stakeholders in North America*. A CBOK Stakeholder Report. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & Protiviti. https://www.ii.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20%20Stakeholder%20%20Relationships%20and%20Risk%20March%202016_5.pdf.
2. Cangemi, M. P. (2015). *Staying a Step Ahead: Internal Audit's Use of Technology*. Technology – Closer Look. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & TeamMate. https://www.researchgate.net/publication/281176816_Staying_a_Step_Ahead_Internal_Audit's_Use_of_Technology_by_Michael_P_Cangemi.
3. Chartered Institute of Internal Auditors. (2017). *Impact of Digitisation on the Internal Audit Activity*. United Kingdom, London: CIIA. <https://www.ii.org.uk/resources/it-auditing-and-cyber-security/impact-of-digitisation-on-the-internal-audit-activity/>.
4. Coderre, D. G. (2009). *Internal Audit: Efficiency through Automation*. USA, New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
5. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2013). *Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative*. Reserch Report. USA, MA, Cambridge: MIT Sloan Management Review & Capgemini Consulting. <https://search.proquest.com/docview/1475566392/53AB159CB58A45BBPQ/1?accountid=132154>.
6. Harrington, L., & Piper, A. (2015). *Driving Success in a Changing World: 10 Imperatives for Internal Audit*. Global Perspective – Practitioner Series. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & Deloitte. <https://dl.theiia.org/IC/Driving-Success-in-a-Changing-World-10-Imperatives-for-Internal-Audit.pdf>.
7. Hrvatski institut internih revizora. (2017). *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (MOPD)* – prijevod s engleskog jezika. Republika Hrvatska, Zagreb: The IIA Global & HIIR.
8. Hrvatski institut internih revizora. (n.d.). Certificiranje – Polaganje ispita za ovlaštenog internog revizora (CIA). Dostupno na: <http://www.hiir.hr/default.aspx?id=12>. [pristupljeno 10. lipnja 2019.].
9. Jaković, B. (2017). Digitalizacija i interna revizija. *Zbornik radova Interna revizija i kontrola*. 20. savjetovanje Interna revizija i kontrola. Republika Hrvatska, Zagreb – Opatija: HZRFD, Sekcija internih revizora. 28-38.
10. Ježovita, A. (2017). Analitički postupci u internoj reviziji. *Zbornik radova Interna revizija i kontrola*. 20. savjetovanje Interna revizija i kontrola. Republika Hrvatska, Zagreb – Opatija: HZRFD, Sekcija internih revizora. 171-208.

11. Kapoor, G., & Brozzetti, M. (2012). The Transformation of Internal Auditing: Challenges, Responsibilities and Implementation. *The CPA Journal. Kolovoz* (2012), 32-35. <http://search.proquest.com/docview/1055683143/fulltextPDF/893772B11B724AEE-PQ/1?accountid=132154>.
12. Maes, T., & Chuah, H. (2016). *Technology-Enabled Internal Audit*. KPMG. <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2017/advisory/Technology-Enabled-Internal-Audit.pdf>.
13. Marchand, D. A., & Wade, M. (2014). Digital Business Transformation: Where is Your Company on the Journey. *IMD Perspectives for Managers* (187). 1-4. <https://www.imd.org/research-knowledge/articles/digital-business-transformation-where-is-your-company-on-the-journey/>.
14. Narodne novine. (br. 78/2015). *Zakon o sustavu unutarnjih kontrola u javnom sektoru*. Republika Hrvatska, Zagreb: Narodne novine d.d.
15. Pitt, S.-A. (2014). *Internal Audit Quality: Developing a Quality Assurance and Improvement Program*. USA, New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
16. PricewaterhouseCoopers. (2018). *2018 State of the Internal Audit Profession Study – Moving at the Speed of Innovation: The Foundational Tools and Talents of Technology-Enabled Internal Audit*. PricewaterhouseCoopers Risk Services Pte. Ltd. <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/state-of-the-internal-audit-2018.pdf>.
17. Protiviti. (2018). *Analytics in Auditing is a Game Changer*. Protiviti Inc. <https://www.protiviti.com/sites/default/files/2018-internal-audit-capabilities-and-needs-survey-protiviti.pdf>.
18. Rittenberg, L. E. (2016). *Ethics and Pressure: Balancing the Internal Audit Profession*. Governance – Closer Look. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & Larry Harrington, 2015-16 Chairman, The IIA Global Board of Directors. <https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/CBOK%20Ethics%20and%20Pressure%20Oct%202016%20compressed.pdf>.
19. Rose, J. (2015). *Mapping Your Career: Competencies Necessary for Internal Audit Excellence*. Talent – Core Report. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & Robert Half. https://www.iaa.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20Mapping%20Your%20Career%20Dec%202015_1.pdf.
20. Rose, J. (2016). *The Top 7 Skills CAEs Want: Building the Right Mix of Talent for Your Organization*. Talent – Fast Fact. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & Larry Harrington, 2015-16 Chairman, IIA Global Board of Directors. <http://aechile.cl/wp-content/uploads/2016/05/IIARF-CBOK-TOP-7-Skills-CAEs-Want-April-20161.pdf>.
21. Sekcija internih revizora. (n.d.). Program stručnog usavršavanja za stjecanje zvanja ovlaštenoga internog revizora. Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika. Dostupno na: <http://www.rif.hr/sekcija-internih-revizora/program-strucnoga-usavršavanja-za-ovlastenoga-internog-revizora> [pristupljeno 10. lipnja 2019.].
22. Spremić, M. (2017). *Digitalna transformacija poslovanja*. Republika Hrvatska, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
23. Središnja harmonizacijska jedinica. (n.d.). Osnovna izobrazba za stjecanje zvanja ovlaštenoga unutarnjeg revizora za javni sektor. Ministarstvo financija, Republika

- Hrvatska. Dostupno na: <http://www.mfin.hr/hr/osnovna-izobrazba> [pristupljeno 10. lipnja 2019.].
24. The IIA's Audit Executive Center. (2016). *2016 North American Pulse of Internal Audit: Time to Move Out of the Comfort Zone*. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA, Inc. <https://dl.theiia.org/AECPublic/2016-NA-Pulse-of-Internal-Audit-Report-Time-to-Move-Out-of-the-Comfort-Zone.pdf>.
 25. The Institute of Internal Auditors Global. (2013). *The IIA Global Internal Audit Competency Framework*. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Global. <https://global.theiia.org/about/about-internal-auditing/Public%20Documents/The-IIA-Global-Internal-Audit-Competency-Framework.pdf>.
 26. The Institute of Internal Auditors Global. (2018). *Internal Audit Competencies: Understanding and Building Competencies for Success*. USA, Florida, Lake Mary: The IIA Global. <https://iia.no/wp-content/uploads/2018/06/2018-Global-KB-Internal-Audit-Competencies.pdf>.
 27. The Institute of Internal Auditors Global. (n.d.). Certifications & Qualifications. Dostupno na: <https://global.theiia.org/certification/Pages/Certification.aspx> [pristupljeno 10. lipnja 2019.].
 28. The Institute of Internal Auditors Global. (n.d.). The Global Internal Audit Common Body of Knowledge (CBOK) Resource Exchange. Dostupno na: <https://global.theiia.org/iia/Pages/Common-Body-of-Knowledge-CBOK.aspx> [pristupljeno 10. lipnja 2019.].
 29. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2015a). *CBOK 2015 Vision Brochure*. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation. <https://global.theiia.org/iia/Pages/Public%20Documents/CBOK-2015-Vision-Brochure.pdf>.
 30. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2015b). *Regional Reflections: Europe*. Global Perspective – Fast Fact. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation & European Confederation of Institutes of Internal Auditing. https://www.ii.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20Regional_Reflections_%20Europe_Final2.pdf.
 31. The Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2015c). *Regional Reflections: Asia & Pacific*. Global Perspective – Fast Fact. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation. <https://www.ii.nl/SiteFiles/Publicaties/IIARF%20CBOK%20Regional%20Reflections%20Asia%20and%20Pacific%20Nov%202015.pdf>.
 32. Tsintzas, E. (2016). *Lifelong Learning for Internal Auditors: Certification and Training Levels Worldwide*. Standards & Certifications – Closer Look. USA, Florida, Altamonte Springs: The IIA Research Foundation. https://www.ii.nl/SiteFiles/Downloads/IIARF%20CBOK%20Lifelong%20Learning%20for%20Internal%20Auditors%20April%202016_0.pdf.
 33. Tušek, B., Žager, L., & Barišić, I. (2014). *Interna revizija*. Republika Hrvatska, Zagreb: HZRFD.
 34. Tušek, B. (2017). *Interna revizija – organizacijski i metodološki aspekti*. Republika Hrvatska, Zagreb: TEB Poslovno savjetovanje d.o.o.
 35. Tušek, B., Ježovita, A., & Halar, P. (2018). Perspektive razvoja i izazovi funkcije interne revizije u eri digitalne transformacije poslovanja. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru*. 24 (2018). 258-289. <https://hrcak.srce.hr/216718>.