

Sesija 2: Strategija i struktura programa KPU

Beograd, 16.-18. maj 2018. god.

Program obuke trenera: Akreditacija trenera za KPU u oblasti računovodstva i revizije u Srbija



STAR-CFR

Serbia Technical Assistance for
Reform of Corporate Financial Reporting



Republic of Serbia
Ministry of Finance



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra


STAR-CFR is financed from the Swiss State
Secretariat for Economic Affairs under the Swiss
Enlargement Contribution.

Ključna pitanja koja će biti obrađena tokom ove sesije:



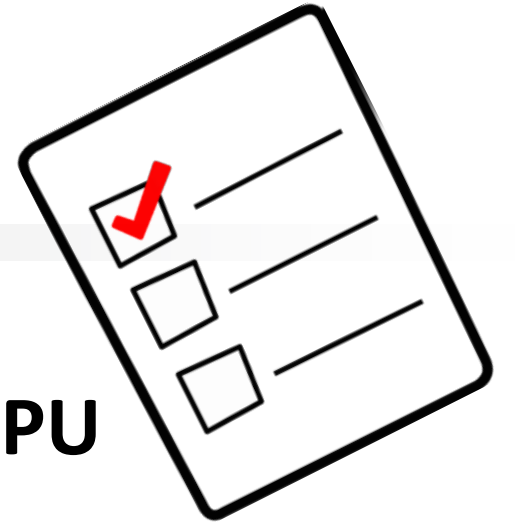
- Koje strateške odluke je potrebno doneti kako bi se organizovao program KPU?
- Koji faktori utiču na strategiju?
- Šta treba uzeti u obzir kada je reč o organizacionoj strukturi?

Ishodi učenja:

- 
1. Rezimiranje procesa strateškog odlučivanja za potrebe KPU
 2. Utvrđivanje ključnih strateških odluka i faktora koji utiču na te odluke
 3. Evaluacija elemenata organizacione zrelosti korišćenjem CAPA modela zrelosti
 4. Evaluacija uticaja strateških odluka na organizacionu strukturu



Agenda



2 – 1 Strateško odlučivanje za potrebe programa KPU

2 – 2 Organizaciona zrelost

2 – 3 Definisanje politika

2 – 4 Razmatranje organizacione strukture

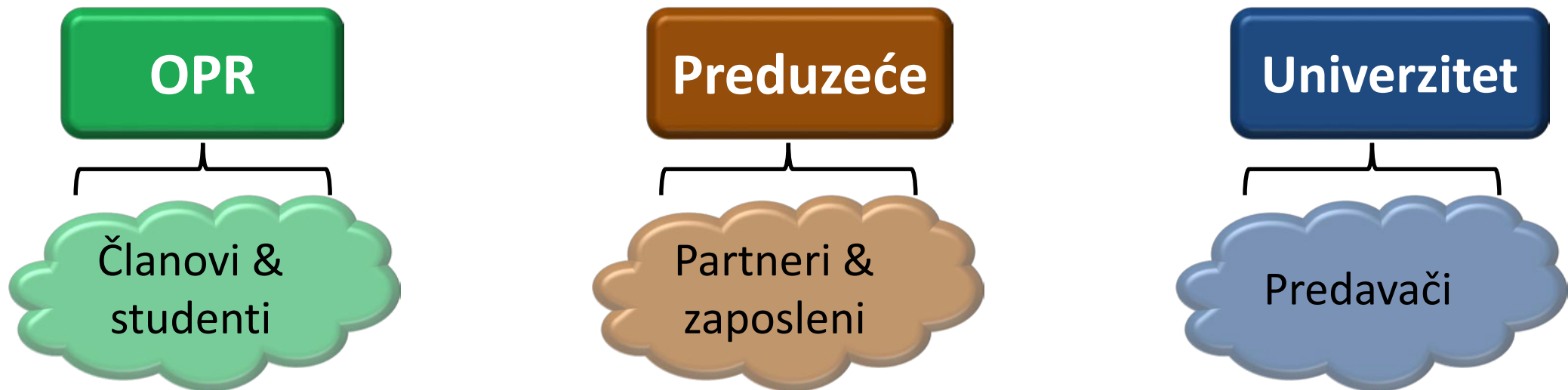


2 – 1:

**Strateško odlučivanje za potrebe
programa KPU**

Strateško odlučivanje za potrebe programa KPU

Za organizacionu strukturu KPU ili drugog programa obuke:



Strateško odlučivanje za potrebe programa KPU

Strateški ciklus



Prvi korak za organizacije predstavlja procena regulatornog okruženja:

- » Koje su to organizacione obaveze koje se odnose na KPU?
- » Koje su nadležnosti po pitanju implementacije i sprovođenja politika KPU?
- » Koji sporazumi o saradnji su potrebni?

Šta ukoliko OPR nema jedinstvenu nadležnost da traži KPU?

- » U nekim slučajevima, odgovornosti i nadležnosti za KPU mogu biti podeljene između OPR i države.
- » U takvim situacijama, OPR treba da uloži sve napore kako bi postigla usaglašenost.
- » Potrebna je jaka saradnja i dijalog između OPR i relevantnih agencija kako bi se postigla dobra praksa.



Uspostavljanje upravljačke strukture i uloga zasnovanih na nadležnostima:

- » Uspostavljanje uloga odbora, uprave, drugih nosilaca interesa kako bi se odgovornost za politiku KPU unela u celokupnu upravljačku strukturu OPR
- » Odlučivanje o tome ko će biti uključen u strateško planiranje
- » Korišćenje strateškog planiranja za donošenje odluka i periodično revidiranje odluka kako organizacija bude sazrevala



Definisanje strategije - AKTIVNOST

Definisanje
strategije

Deo A:

Koje **strateške odluke** koje se odnose na KPU treba da donese Odbor (ili njegov ekvivalent)?



1. Napišite pitanje koje se odnosi na stratešku odluku na lepljivi papirić
2. Zalepите sve papiriće na zid
3. Pokušajte da grupišete na zidu slična pitanja



1. Standardi i zahtevi za usaglašavanjem sa

- » MOS 7 – minimalno usaglašavanje ili više od toga?
- » MOS 8 – minimalno usaglašavanje ili više od toga?
- » Drugi standardi? (npr. odredbe Direktiva EU o reviziji o statutornim revizorima)
- » Interni zahtevi? (npr, politike preduzeća ili univerziteta o obrazovanju i obuci stručnih članova)



2. Pristup merenju i osnovni standardi



- » Zasnovan na inputima, zasnovan na izlaznim rezultatima, ili kombinacija oba pristupa?
- » Specifični standardi? (treba da budu zasnovani na odabranom pristupu)
- » Da li dozvoljavamo odstupanja od standarda koji se odnose na KPU? (npr, penzionisanje, porodično odsustvo)

3. Definisani dodatni zahtevi

- » Obavezne oblasti kompetencija (npr. etika, računovodstvo, oporezivanje)?
- » Dodatni standardi koji se odnosi na “posebne” uloge (npr, revizore, poreske revizore, partnere / partnere na angažovanju)?



4. Uloga OPR/organizacije – “Pružalac” ili “Fasilitator pristupa”



- » Da li se KPU pruža direktno?
- » Da li je omogućen pristup KPU koje organizuju drugi?
- » Partnerstvo između nosilaca interesa radi lakšeg usaglašavanja sa standardima i zahtevima?
- » Profit centar, prelomna tačka, besplatna usluga, subvencionisana usluga?

5. Dozvoljena fleksibilnost



- » Da li su dozvoljene druge aktivnosti učenja (npr. funkcija mentora/ /učenika, nove odgovornosti na radnom mestu, itd.)?
- » Da li je dozvoljeno KPU iz drugih izvora, ili samo ono koje nudi organizacija?

6. Odgovornost



- » Struktura izveštavanja (npr. u papiru ili on-line? Koliko detaljno?)
- » Kako se prati usaglašenost? (npr, uzorak)
- » Adekvatne kazne za neusaglašenost? (npr, administrativno ili etičko pitanje, novčane kazne, gubljenje statusa člana)

Deo B:

Koje bi **faktore** Odbor (ili njegov ekvivalent) trebalo da uzme u obzir kada donosi odluke?



1. Napišite faktore koji su relevantni za svako pitanje na lepljivim papirićima
2. Zalepите svaki papirić na zid ispod najrelevantnijeg pitanja
3. Pokušajte da na zidu grupišete slične faktore



1. Standardi i zahtevi za usklađivanjem sa (MOS 7, MOS 8...)



Faktori koje treba razmotriti:

- » Koji su standardi obavezni?
- » Postojeći/željeni status IFAC članstva
- » Potrebe tržišnog priznavanja
- » Pritisak/prilika za globalna partnerstva/saradnju, itd.

Sesija 1

2. Pristup merenju (inputi/izlazni rezultati) i osnovni standardi



Faktori koje treba razmotriti :

- » Odluka: zahtevi će zavisiti od toga da li je pristup zasnovan na inputima/izlaznim rezultatima (npr, zasnovan na inputima = minimum 120 sati u periodu od 3 godine...)
- » Postojeće kompetencije članova (postojeće i uočene)
- » Posvećenost članova održavanju kompetencija i upoznatost sa zahtevima (teže je razumeti i proceniti usklađenost pri pristupu zasnovanom na izlaznim rezultatima ukoliko nisu upozanti sa konceptima)
- » Sposobnost organizacije da direktno oceni kompetencije (npr, periodično testiranje članova, rezultati praktične kontrole, itd.)

3. Definisani dodatni zahtevi (obavezne oblasti, dodatni zahtevi koji se odnose na stručnjake)

Faktori koje treba razmotriti :

- » Nedostatak kompetencija na osnovu istraživanja, inputa članova, disciplinskih predmeta
- » Mišljenje javnosti (npr, da li organizacija treba da pokaže da je u većoj meri posvećena etici?)
- » Odluke koje se odnose na usklađenost sa MOS 8
- » Relativna “moć” organizacije u poređenju sa članovima – da li će biti otpora i da li se njime može upravljati?



4. Uloga OPR/organizacije – “provajder” ili “fasilitator pristupa”



Faktori koje treba razmotriti:

- » Mišljenje članova o KPU – vredne aktivnosti ili pravila koja treba ispoštovati? (da li su spremni da plate za kvalitetno KPU?)
- » Da li postoje drugi raspoloživi relevantni izvori?
- » Da li organizacija može da kontroliše kvalitet KPU koje organizuju drugi?
- » Da li postoji zainteresovanost onih koji nisu članovi?
- » Ukoliko ova opcija treba da generiše zaradu, da li se nude i jeftinije/besplatne opcije?



5. Dozvoljena fleksibilnost (druge aktivnosti, drugi izvori)



Faktori koje treba razmotriti:

- » Odluka po pitanju zasnovanosti na inputila ili izlaznim rezultatima (npr, jednostavno je uvrstiti ulogu mentora/učenika, nove odgovornosti na radnom mestu, itd. u pristup zasnovan na izlaznim rezultatima)
- » Mera u kojoj organizacija treba da kontroliše ponudu (na osnovu brige o kvalitetu i finansijama)

6. Odgovornost (izveštavanje, praćenje usaglašenosti i sankcionisanje)



Faktori koje treba razmotriti :

- » Raspoloživi resursi za online/fleksibilno izveštavanje
- » Potreban obim uzorka revizije zasnovan je na riziku
- » Nadležnost za sankcionisanje





2 – 2:

Organizaciona zrelost

Organizaciona zrelost

Faktori koje treba uzeti u obzir često su vezani za “zrelost” organizacije:

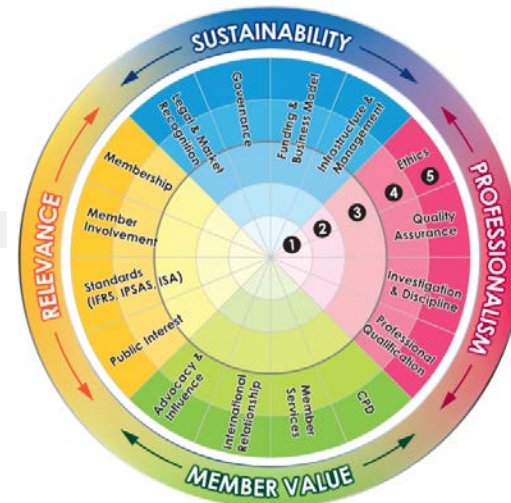
- » Priznanje javnosti/države (npr, organa vlasti)
- » Finansijska stabilnost/autonomija
- » Postojanost infrastrukture
- » Iskustvo
- » Raspoloživi ljudski resursi
- » Kapacitet
- » Mišljenje javnosti



Organizaciona zrelost

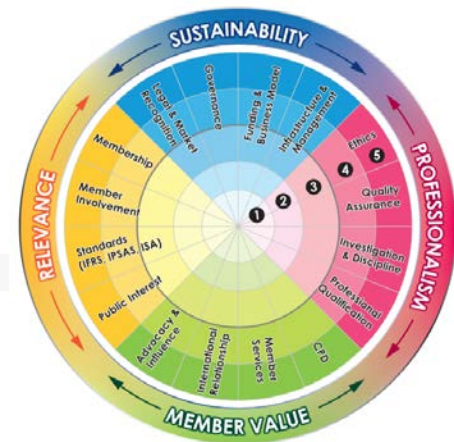
Model zrelosti Konfederacije azijskih i pacifičkih računovođa (CAPA):

- » Alat podrške koji OPR omogućava sistematičnost po pitanju organizacionog razvoja, prema sopstvenom tempu
- » Otvoreni pristup i interfejs jednostavan za korišćenje
- » Pomaže OPR da prate napredak po pitanju svoje posvećenosti izvrsnosti
- » Pruža holistički, utvrđen i lako merljiv okvir koji OPR mogu da tumače u okviru sopstvenog konteksta



Možete pronaći na : <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-cpd/>

CAPA karakteristike zrelosti za KPU



Politika:



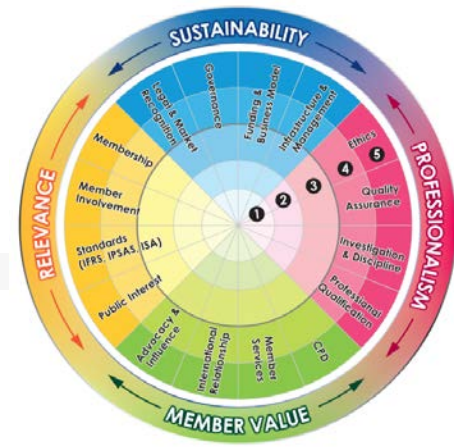
Ne postoji sistem ili politike o KPU

Politika je uspostavljena ali se ne prati; aktivno promovisanje KPU i njegove važnosti

Politika se prati; neusaglašenost se istražuje i disciplinski sankcioniše

Više informacija na: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-cpd/>

CAPA karakteristike zrelosti za KPU



Zaposleni i kontrola:



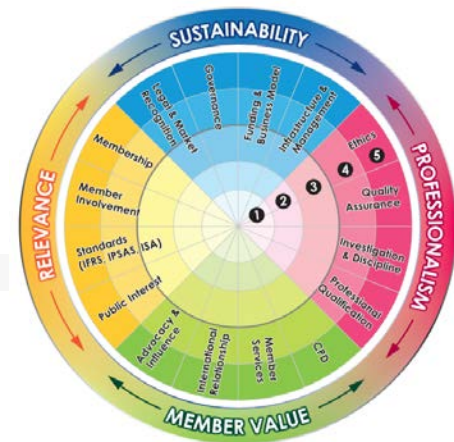
Volonteri

Određeni fokus kadra postoji (ali nema stručnog kadra)

Stručan kadar sa sveobuhvatnim izveštavanjem odbora/saveta

Više informacija na: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-cpd/>

CAPA karakteristike zrelosti za KPU



Programi i realizacija:



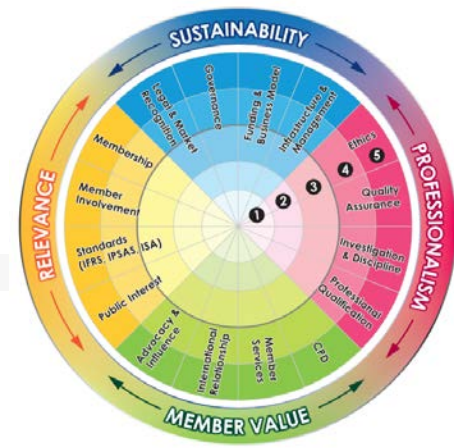
1
Treneri volontera;
ograničeni, ad-hoc
kursevi

3
Umeren program obuke;
veza sa
univerzitetima/drugim
pružaocima obuke; redovni
kompetentni prezenteri;
nakande se generalno
naplaćuju

5
Dinamičan program: teme se
procenjuju/definišu se
prioriteti; treneri su
akreditovani; postoji
mogućnost online KPU; ishodi
učenja se verifikuju i mere

Više informacija na: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-cpd/>

CAPA karakteristike zrelosti za KPU



Usaglašenost sa izjavom o obavezama članstva IFAC-a:



1
Nije aktivno

3
Definisan plan usaglašavanja sa Izjavom o obavezama članstva 2

5
Tekuća posvećenost stalnom unapređenju ispunjenja zahteva definisanih u Izjavi o obavezama članstva 2

Više informacija na: <http://www.capa.com.my/maturity-model-guidance-series-cpd/>



2 – 3:

Definisanje politika

Politike usklađene sa strategijom i one koje pružaju podršku strategiji

- » Rukovodstvo definiše politike koje Odbor odobrava
- » Politike moraju biti usklađene sa strateškim odlukama, ali može biti potrebno više iteracija kako bi se stiglo do cilja (ukoliko se kratkoročna i dugoročna strategija razlikuje)
- » Politike treba da budu definisane za sve ključne strateške odluke
- » Politike su most ka operacionalizaciji programa

Problem “pojedi svoje povrće”

- » OPR su u obavezi da utvrde zahteve vezane za KPU, ali može se desiti da članovi ne vide korist/vrednost
- » OPR treba da obrazuju članove i pruže im što veću korist, ali i definišu da je obaveza OPR da obezbede da članovi deluju u javnom interesu
- » Želje članova bi trebalo (ili morale) da budu od sekundarne važnosti





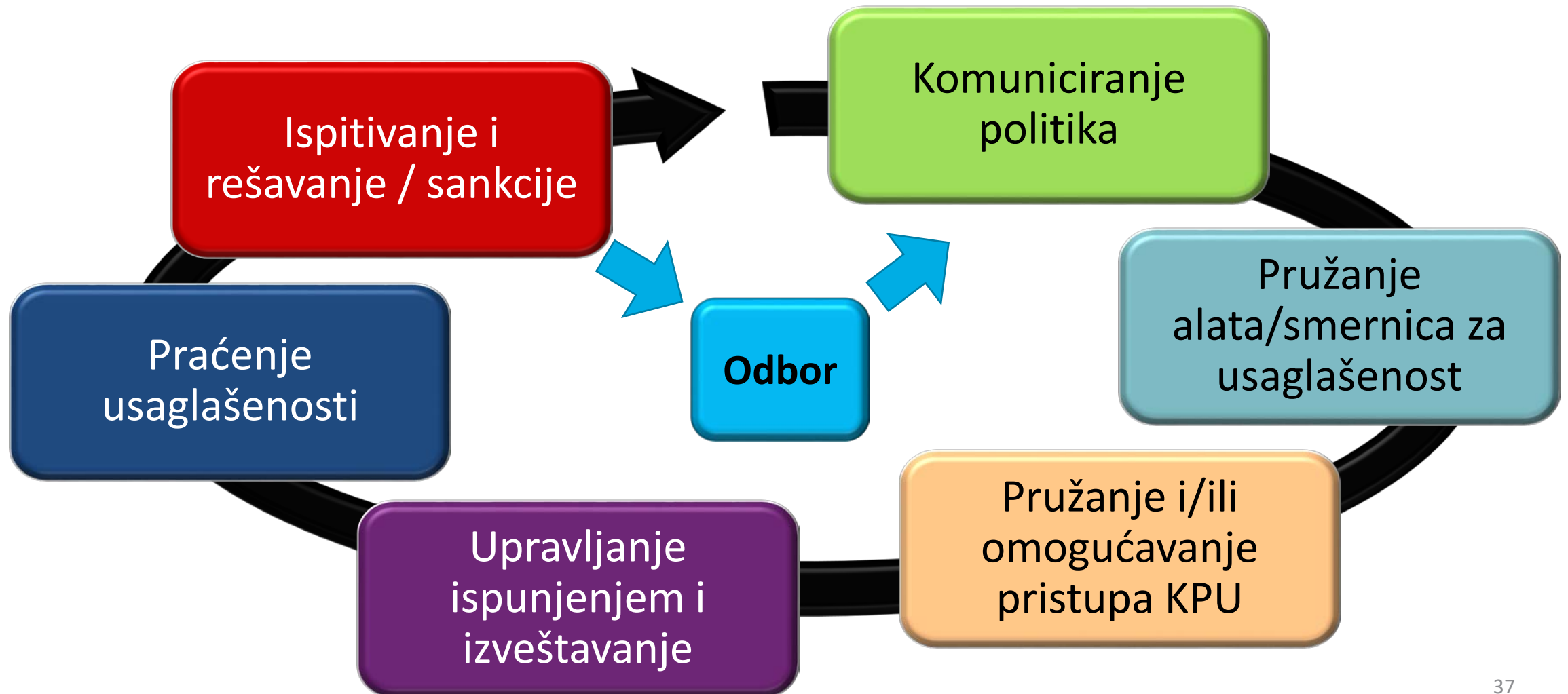
2 – 4:

**Razmatranje organizacione
strukture**

Na osnovu strateških odluka i utvrđenih politika:

- » Da li su potrebne promene mandata Odbora ili komisija?
- » Obezbediti jasne definicije uloga Odbora/komisija/zaposlenih
- » Obezbediti da su zaposleni posvećeni pružanju podrške politikama preko operativnog ciklusa (vidi sledeći slajd)
- » Formalizovanje međusektorskog povezivanja, po potrebi
- » Obezbeđivanje adekvatne obuke
- » Formalizacija izveštavanja Odbora

Operativni ciklus – zasnovan na strategiji i politikama



Operativni ciklus – zasnovan na strategiji i politikama

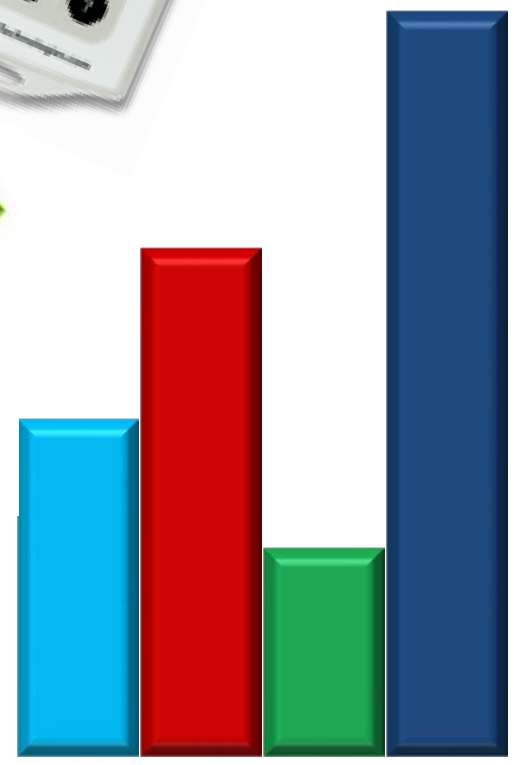


Administriranje i upravljanje programom KPU obuhvata mnogobrojne uloge/sektore:

- » Administriranje KPU
- » Komunikacije (sa članovima i javnošću)
- » IT sistem i podrška
- » Usluge za članove
- » Ispitivanje, etika i disciplina
- » Revizija prakse
- » Omogućavanje sklapanja partnerstva ili odobravanje drugih provajdera



Odgovorite klikom!



Test pitanja (za bodovanje)



Kada je reč o strateškom ciklusu, koji od sledećih navoda je TAČAN?

1. Obezbeđivanje alata i „check“ lista predstavlja ključni deo utvrđivanja strategije.
2. Nakon donošenja ključnih strateških odluka, važno je definisati nivo nadležnosti organizacije.
3. Nakon uspostavljanja strategije KPU, odluke ne bi trebalo revidirati osim ukoliko se promeni nivo nadležnosti same organizacije.
4. Kada se utvrde odluke i politike, možda će biti potrebna usklađivanja upravljačke ili operativne strukture kako bi se osiguralo da KPU uloge dobiju adekvatnu podršku.



Test pitanja (za bodovanje)



Pretpostavite da je jedna organizacija odlučila da primeni pristup zasnovan na izlaznim rezultatima kako bi merila KPU. Koja od navedenih rečenica će biti TAČNA?

1. Od članova će se zahtevati da pohađaju minimum 120 sati KPU u periodu od tri godine.
2. Politike će identifikovati široki spektar aktivnosti, kao što su mentorstvo, promene poslovnih nadležnosti, rad odbora, itd. koje su relevantne za KPU.
3. Neće biti potrebe da sektor za KPU koordinira sa drugim sektorima, kao što su komunikacije ili disciplina.
4. Praćenje usklađenosti će zahtevati manji uzorak nego da je primenjen pristup zasnovan na inputima.

Test pitanja (za bodovanje)



Koje od navedenih karakteristika će verovatno posedovati organizacija? **Izaberite SVE tačne odgovore.**


1. Volonteri sprovode politike
2. Oformljen je posvećen KPU sektor
3. Treneri su akreditovani na osnovu kvalifikacija
4. Rukovodstvo, nezavisno od Odbora, donosi strateške odluke
5. Nude se i on-line opcije KPU



Rezime ishoda učenja



Ishodi učenja ove sesije:

- 
1. Rezimiranje procesa strateškog odlučivanja za potrebe KPU
 2. Definisanje ključnih strateških odluka i faktora koji utiču na te odluke
 3. Evaluacija elemenata organizacione zrelosti korišćenjem CAPA modela zrelosti
 4. Evaluacija uticaja strateških odluka na organizacionu strukturu



Pitanja? Komentari?

Hvala!

