

Časopis „Poslovne studije”, 2013, 9–10:

Rad primljen: 01.04.2013.

Rad odobren: 07.05.2013.

UDK: 658.14+657.63:[005:657.6

COBISS.BH-ID 3836440

DOI: 10.7251/POS1310199S

Pregledni rad

Stojanović, dr Tamara<sup>1</sup>

## ULOGA INTERNE REVIZIJE U PROCESU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

**Rezime:** *Interna revizija, kao funkcija internog nadzora, u posljednje vrijeme se sve više vezuje za proces korporativnog upravljanja. Razlog za to su sve veća kompleksnost poslovanja, stroži zakonski propisi, ali i sve izraženija potreba da se zahtjevi svih stejkholdera ispune na zadovoljavajući način kako bi korporacije ne samo opstale, već i nastavile da uspješno ostvaruju svoje ciljeve u budućnosti.*

*Uloga internog revizora u procesu korporativnog upravljanja je specifična jer on nije učesnik u tom procesu (uprava), već neko ko pruža svoju podršku kroz specifičnu kombinaciju znanja, iskustva, poznavanja internih i eksternih propisa, te poseban pogled na sve poslovne procese i pristup informacijama, što ga čini ne samo nezamjenjivim izvorom informacija za eksterne direktore (članove odbora direktora i odbora za reviziju), već i značajnom karikom u procesu upravljanja rizicima i cjelokupnom korporativnom upravljanju.*

**Ključne riječi:** *interna revizija, korporativno upravljanje, podrška, upravljanje rizicima.*

**JEL klasifikacija:** *M14, M42, M48, M49*

---

<sup>1</sup> Docent doktor, Univerzitet za poslovne studije Banja Luka, Jovana Dučića 23a, s.tamara@teol.net

## UVOD

Proces upravljanja bilo kojim organizacionim ili poslovnim sistemom se u suštini zasniva na efikasnom donošenju i sprovođenju odluka čija je svrha ostvarivanje postavljenih ciljeva. S obzirom na to da se u stvarnom životu 'stvari' same po sebi vrlo rijetko odvijaju u željenom pravcu, neophodna je i kontinuirana kontrola nad ostvarivanjem utvrđenih ciljeva.

Navedena logika vrijedi i za korporaciju, koja predstavlja pravno lice organizovano u formi akcionarskog društva. Radi se zapravo o složenoj 'strukturi' koja se osniva s namjerom da njeni 'sastavni dijelovi' – vlasnici, menadžeri, zaposleni – kroz ulaganje kapitala, znanja i rada maksimiziraju koristi za sebe. Ipak, iako je odvojeno i nezavisno pravno lice, korporacija djeluje u interakciji sa velikim brojem drugih internih ili eksternih 'elemenata' (kupcima/ klijentima, dobavljačima, kreditorima, državom, javnošću) koji se, zajedno sa prethodno navedenim, u literaturi popularno nazivaju „stejkholderi“. Kada je riječ o ciljevima tako shvaćene korporacije, vrlo je važno imati u vidu da oni predstavljaju odraz različitih i često suprotstavljenih očekivanja pomenutih interesnih grupa, što otežava njihovo ostvarivanje u najboljem interesu svih. Savremeni koncept upravljanja korporacijom mora uvažavati interese svih učesnika u poslovnom procesu i stoga se ističe potreba za usklađivanjem svih ovih različitih očekivanja. Upravo iz tih razloga se u savremenim uslovima sve više ističe značaj korporativnog upravljanja.

Savremene tendencije u razvoju interne revizije, kao jedan od ključnih pojmova, ističu tijesnu vezu i uticaj koji ova savjetodavna funkcija menadžmenta ima na korporativno upravljanje, a jedan od načina na koji interna revizija doprinosi kvalitetu korporativnog upravljanja je kroz unapređenje sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima. Pri tome, ne treba da se zaboravi da u osnovi procesa upravljanja rizicima leži pretpostavka o nužnosti proaktivnog pristupa, prema kome rizici ne obuhvataju samo opasnosti i prijetnje, u pogledu neizvjesnosti ostvarivanja očekivanih rezultata, već i šanse, odnosno mogućnosti da preduzeće ostvari održive konkurentske prednosti.

## 1. INTERNA REVIZIJA KAO PODRŠKA KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

Dok je tradicionalna uloga internog revizora bila da pomogne organizaciji da održi sistem interne kontrole nad svojim finansijskim izvještajima, sa pojavom korporativnog upravljanja se javlja čitav jedan spektar novih prilika, mogućnosti i odgovornosti.

Krajnji izazov internog revizora je u tome da pronade načine kako da obezbijedi razuman stepen uvjerenosti koji bi bio prihvatljiv za sve učesnike u procesu upravljanja. Drugim riječima, interni revizor treba da postane ključna 'podrška' (eng. 'enabler') u procesu korporativnog upravljanja. Izraz 'podrška' je mnogo prikladniji od izraza 'učesnik' jer interni revizor ne 'učestvuje' u procesu upravljanja u istoj ravni sa odborom direktora i rukovodstvom, već 'pruža svoju podršku' kako bi se proces upravljanja realizovao na najbolji mogući način. Imajući ovo u vidu, odbori za reviziju se trude da poboljšaju svoju vlastitu efektivnost kroz kvalitetnije i češće kontakte sa internim revizorom koji predstavlja jedno od njihovih najvrednijih izvora informacija.

Dvostruki položaj u kome se nalazi interni revizor omogućuje mu da jedno oko drži na pravcu u kome se kreće kompanija, a drugo na svakom aspektu interne kontrole, uključujući pravila i propise, zakone i očekivanja, rizike i šanse.

Korporativni razvoj, zajedno sa sve znatijeljnim stejkholderima i zahtjevima za uvjeravanjem, koji se tiču ne samo finansijskih, već isto tako i nefinansijskih, pokazatelja i izvještaja, proširuju obim revizorskog posla. Na ovaj način interni revizor postaje 'sastavni dio' procesa korporativnog upravljanja.

### 1.1. Uloga internog revizora u procesu korporativnog upravljanja

Mnoge organizacije, koje imaju različite interese, prihvataju stav da interni revizor igra značajnu ulogu u procesu korporativnog upravljanja. Tako je Bazelski komitet za nadzor nad bankama mišljenja kako je *uloga*

*revizora vitalna za proces korporativnog upravljanja*. Efektivnost odbora direktora i višeg rukovodstva se može unaprijediti:

- priznavanjem značaja procesa revizije,
- preduzimanjem mjera da se poveća nezavisnost statutarnih revizora,
- pravovremenim i efektivnim korištenjem revizorskih nalaza,
- osiguravanjem nezavisnosti glavnog internog revizora prilikom njegovog izvještavanja odbora direktora ili odbora za reviziju. Odbor direktora bi trebalo da shvati i prizna da su interni i eksterni revizori faktori od ključnog značaja za njih

(Basel Committee on Banking supervision 1999, 7–8).

Osim toga, poseban naglasak se stavlja na odgovornosti odbora direktora i odbora za reviziju za ulogu koju u korporativnom upravljanju imaju bolje razumijevanje, procjena i upravljanje poslovnim rizicima. Interni revizori bi trebalo, kao globalna predvodnica, da uzmu u obzir ovaj naglasak i prepoznaju doprinose koje mogu dati svom odboru za reviziju kako bi mu pomogli u ispunjavanju njegovih odgovornosti (Verschoor 2000, 31).

Samim tim, efektivna komunikacija je jedna od pretpostavki solidnog korporativnog upravljanja uopšte, a istovremeno je ključ za unapređenje odnosa između internog revizora, eksternog revizora i odbora za reviziju. Pisani izvještaji internog revizora o evaluaciji sistema interne kontrole jedan su od najznačajnijih preduslova kojim se zadovoljavaju potrebe revizijskog odbora u pogledu procesa nadzora. Oni omogućuju odboru za reviziju da ispuni jedan od svojih primarnih zadataka: da formira mišljenje o efikasnosti interne kontrole.

## **2. POLOŽAJ INTERNOG REVIZORA U OKRUŽENJU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA**

Položaj internog revizora u okruženju korporativnog upravljanja uzima u razmatranje moguće odnose (direktne ili indirektne) sa učesnicima – stejkholderima, koji se tradicionalno ne uzimaju u obzir.

Tradicionalni izvori o internoj reviziji govore o dvije mogućnosti za pozicioniranje interne revizije unutar organizacije. Tako Ratcliff govori o 'idealnom pozicioniranju' (odgovornost prema odboru direktora i izvještavanje prema rukovodstvu) i 'praktičnom pozicioniranju' (odgovornost prema rukovodstvu, a izvještavanje prema odboru direktora). Teoretski, interna revizija ne bi trebalo da administrativno izvještava rukovodstvo. Interna revizija može zadržati odgovornost da izvještava rukovodstvo, ali bi ona trebala da održi primarnu odgovornost prema višem rukovodstvu, kao što je odbor direktora (Ratcliff et al. 2001, 22).

Ovo je pomalo zbunjujuće s obzirom na stav Instituta internih revizora koji kaže da izvršni rukovodilac revizije, izvještavajući funkcionalno odbor<sup>2</sup>, a administrativno izvršno rukovodstvo, stvara organizacionu nezavisnost (Institut internih revizora 2009, 75).

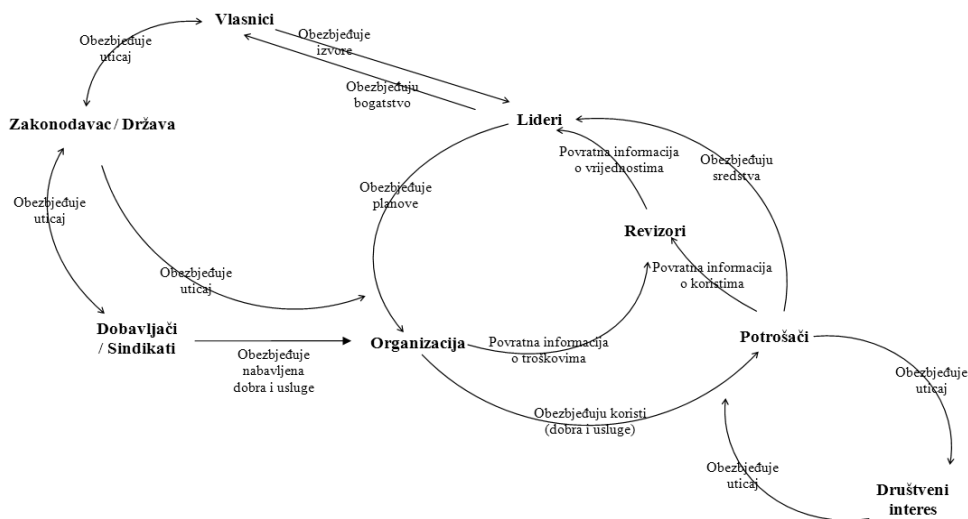
Međutim, i u jednom i u drugom slučaju očigledna je veza između interne revizije i najvišeg organa upravljanja (odbora direktora ili odbora za reviziju). U svijetu je sve šire zastupljen stav da interni revizori treba da prihvate revizijski odbor za svog primarnog klijenta, a ne rukovodstvo (Verschoor 2000, 48) ili da bi funkcija interne revizije trebalo da posmatra revizijski odbor kao klijenta, a odbor za reviziju bi trebalo na nju da gleda kao na vitalni izvor informacija (Rittenberg 2002, 32).

Tradicionalni položaj interne revizije unutar organizacije i njen odnos kako sa rukovodstvom tako i sa odborom za reviziju dobro je opisao *Blue Ribbon Committee* (NYSE 1999). Ovdje se jasno ukazuje da interni revizor funkcionira potpuno nezavisno od rukovodstva. Međutim, da bi se 'dodala vrijednost' organizaciji, jednako je poželjno da postoji zdrava saradnja između interne revizije i rukovodstva. Ovome u prilog govori i činjenica da bi prilikom sastavljanja godišnjeg plana revizije interni revizor trebalo da uzme u obzir sva važna pitanja i zahtjeve koje postavi rukovodstvo (Institut internih revizora 2009, 152).

---

<sup>2</sup> Međunarodni okvir profesionalne prakse definiše odbor kao 'upravno tijelo organizacije, kao što je odbor direktora, nadzorni odbor, rukovodilac agencije ili zakonodavnog organa, odbor rukovodilaca ili povjerenika neprofitne organizacije, ili bilo koje drugo tijelo koje je organizacija imenovala, uključujući i odbor za reviziju, koji izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izvještava'.

Interesantan način da se sagledaju odnosi i različiti koncepti korporativnog upravljanja predstavlja petlja 'upravljanja' koju je kreirao David McNamee:



Prikaz 1: 'Petlja upravljanja: zaštita interesa stejkholdera' (David McNamee 1996)

Prethodna 'slika' smješta internog revizora u mnogo širi kontekst nego što to čini tradicionalna literatura iz oblasti revizije. Interesantno je da, u svom modelu, McNamee implicitno definiše 'lidere' kao primarnog klijenta interne revizije, a ne 'vlasnike', koji bi obuhvatali i odbor. Ovaj stručnjak za upravljanje rizicima smatra da je slabost novih, ažuriranih standarda interne revizije upravo u tome što se preskaču, na neki način, rukovodiocce, kojima bi, prije svega, interna revizija trebalo da pruži svoju podršku.

Iako se naviklo na 'igrače' koji igraju odgovarajuće uloge u procesu nadzora nad internom kontrolom, pri čemu se ove uloge zasnivaju na tome ko kome za šta podnosi izvještaje, McNamee navodi da se treba suočiti sa jednom potpuno drugačijom perspektivom. On svoju pažnju ne usmjerava na linije izvještavanja, već svoje strelice koristi kako bi ukazao na to ko kome šta pruža, ali više u smislu očekivanja. Veoma je važno zapaziti da se umjesto izraza 'menadžment' koristi izraz 'lideri', dok se odbori praktično poistovjećuju sa vlasnicima.

Jedna vrsta stejkholdera koja se ne pojavljuje eksplicitno u modelu su zaposleni, koji su djelimično uključeni u ovaj model u sklopu organizacije koja obavlja posao pretvaranja sredstava u proizvode. Međutim, s obzirom na to da se radi o modelu zasnovanom na američkoj praksi, vidimo da su, pored dobavljača, tu i sindikati kao pružaoci usluga. Prema tome, zaposlenima je data uloga u čitavom modelu i, ako se zanemari specifičnost američkog društva, model ostaje aktuelan i primjenjiv i u velikom broju drugih zemalja/ privreda. Njegov poseban doprinos posmatranju uloge internog revizora upravo je u tome što ga postavlja u centar čitavog procesa upravljanja, kao značajnu sponu koja povezuje poslovni proces (organizacija, potrošači, tj. interni i eksterni izvori informacija) sa licima koja su odgovorna za upravljanje i unapređenje tog procesa (lideri).

### **3. ASPEKTI KOJI ZASLUŽUJU POSEBNU PAŽNJU**

Polazeći od različitih aspekata, karakteristika i specifičnih osobina korporativnog upravljanja, moguće je izdvojiti nekoliko njegovih 'posebnih' aspekata. Njihova posebnost se ne ogleda samo u tome kako bi trebalo da se oni usvoje i implementiraju, ili kako da ih se pridržava, već isto tako na koji način bi njima mogao ili trebalo da se pozabavi interni revizor.

Ti posebni aspekti bi se odnosili na:

- etičke vrijednosti i integritet,
- prevare,
- društvenu odgovornost korporacije,
- procjenu rizika i upravljanje rizicima.

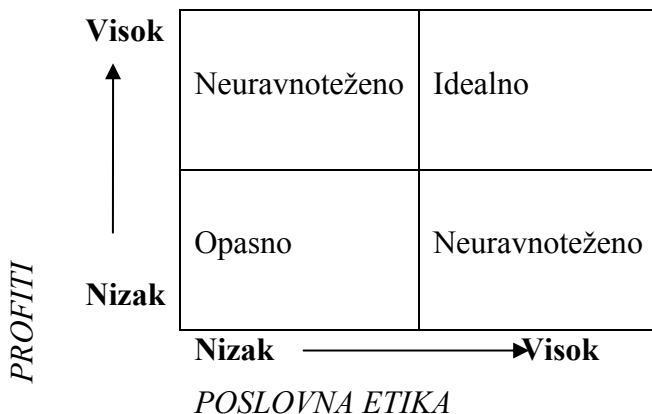
#### **3.1. Etičke vrijednosti i integritet**

Kao što je već istaknuto, govoreći o kodeksu ponašanja, korporativno upravljanje stavlja veliki naglasak na ponašanje i etiku kompanija. Razlog za to je jednostavan i nalazi se u činjenici da čak i izolovani postupci loših djela

moгу imati uticaj na reputaciju organizacije među njenim stejkholderima. Najbolji primjer za ovo je vjerovatno krah jedne od najvećih revizorskih firmi u svijetu – Arthur Andersen. Zbog neetičnog i neprofesionalnog ponašanja manje grupe revizora propao je čitav jedan sistem.

Upravo iz tog razloga, tokom proteklih nekoliko godina pojavili su se neki novi aspekti upravljanja rizicima kao što je to upravljanje rizikom reputacije. Zajedno sa ostalim aspektima upravljanja rizicima, čvrste etičke vrijednosti će dovesti do većeg stepena integriteta koji će, sa druge strane, pomoći u sprečavanju i otkrivanju mogućih prevara. Na taj način etičke vrijednosti pomažu u jačanju sistema interne kontrole i ona je temelj interne kontrole (Root 1998, 91).

Ipak, čini se kao da živimo u vremenima kada je održavanje ravnoteže između etike i profita postalo sve teže. Naredni prikaz oslikava hipotetički odnos između etike i profita (Root 1998, 91):



Prikaz 2: Odnos etike i profita

Dobre prakse korporativnog upravljanja podrazumijevaju da bi pisani kodeks etike i ponašanja, koji u sebi integriše vrijednosti kao što su poštenje, povjerenje i integritet, trebalo da bude prosljeđen svim članovima organizacije, pa čak i spoljnim saradnicima, kako bi svi znali šta je prihvatljivo ponašanje a šta ne. Pri tome, 'ton na vrhu', tj. primjer,



koji daju odbor i rukovodioci, od presudne je važnosti za prihvatanje i implementiranje ovakvog načina razmišljanja.

Uloga internog revizora je u tome da pruži svoju savjetodavnu podršku menadžmentu, pomažući mu na taj način da kreira sugestije i zahtjeve u vezi sa etičkim pitanjima koja bi kodeks etike trebalo da obuhvati. Zadatak internog revizora bi, takođe, bio i da provjerom ocijeni ispravnost primjene kodeksa i uoči svaki vid kršenja ovog kodeksa.

### 3.2. Prevara

Prevara<sup>3</sup>, ili bolje rečeno minimiziranje prevare je još jedan poseban aspekt korporativnog upravljanja. Kombinovani kodeks navodi da bi odbor trebalo da održava čvrst sistem interne kontrole kako bi se zaštitile investicije akcionara i imovina kompanije (Committee on Corporate Governance 1998, 10). Još jedan poznati dokument („Turnbull“) ističe da je jedan od razloga zašto je potrebno uspostaviti efikasne kontrole taj da se doprinese sprečavanju i otkrivanju prevara.

U svojoj studiji *Interna revizija u Evropi*, Evropska konfederacija instituta internih revizora (ECIIA) navodi da je dužnost interne revizije osigurati da izvršno rukovodstvo adekvatno identifikuje i ocijeni rizik od prevare. Interna revizija treba da obezbijedi uvjerenje da su interne kontrole valjano kreirane kako bi se odgovorilo na rizik od prevare i da one efikasno funkcionišu (ECIIA 2005, 38). U istoj ovoj studiji, koja je rađena svega šest godina ranije, ECIIA je stava da je primarna odgovornost internog revizora, u vezi sa prevarama, osigurati da je rukovodstvo razmotrilo svoje izloženosti riziku i identifikovalo mogućnost prevare kao poslovni rizik, tamo gdje je to moguće (ECIIA 1999, 5).

---

<sup>3</sup> Prema Rječniku termina Međunarodnog okvira profesionalne prakse, 'prevara' se definiše kao sve nezakonske radnje koje imaju karakteristike obmane, prikriivanja ili zloupotrebe povjerenja.

Kada je riječ o ulozi odbora direktora, rukovodstva i odbora za reviziju, ECIIA ističe tri glavna pitanja:

1. stepen u kome sistemi interne kontrole mogu spriječiti, odvratiti i/ili naknadno otkriti zaposlenog koji je riješen da počini prevaru;
2. stepen u kome će strože upravljanje i zahtjevi za kontrolom – interni i eksterni – spriječiti prevare visokog nivoa;
3. stepen u kome interni revizor može izvjestiti odbor za reviziju, na osnovu svog pravilnika, o nesavjesnim postupcima menadžmenta.

Stav Instituta internih revizora o mogućem doprinosu internog revizora otkrivanju i sprečavanju prevara se jasno može vidjeti iz Standarda 1210.A2, koji kaže da interni revizori moraju posjedovati dovoljno znanje da procijene rizik od prevare i način na koji se postupa sa prevarom od strane organizacije, ali se od njih ne očekuje da posjeduju stručnost osobe čija je primarna odgovornost otkrivanje i istraživanje prevare (Institut internih revizora 2009, 41).

Jedan od najefikasnijih načina za sprečavanje prevara ostvaruje se kroz nadogradnju kontrolnog okruženja, prije svega putem tona koji se mora postaviti sa vrha organizacije (oni na vrhu moraju svima pokazati primjerno ponašanje), i kodeksa ponašanja koji se svima saopštava na pravi način i u pravo vrijeme.

Generalno se vjeruje da organizacija raspolaže sa tri oruđa kojima se bori protiv prevare:

- dobro korporativno upravljanje,
- pravi ton na vrhu,
- čvrst i solidan sistem internih kontrola.

Interni revizori bi trebalo da:

- poznaju indikatore prevare,
- budu svjesni rizika od prevare u oblastima koje su predmet revizije,
- budu budni za moguće prilike za prevaru,

- usmjere pažnju na oblasti gdje su kontrole slabe ili osjetljive na prevaru,
- nastave ili preporuča dalje istraživanje, ukoliko je potrebno,
- savjetuju rukovodstvo i odbor u vezi sa mogućim mjerama za unapređenje sprečavanja prevare tako što će se (Cattrysse 2005, 40):
  - promijeniti organizaciona 'kultura',
  - objaviti dodatne mjere,
  - uvećati rizik (vjerojatnoća) da se bude 'uhvaćen na djelu',
  - uvesti ili povećati primjena sankcija.

U ovom smislu, uloga koju interni revizor igra u otkrivanju i sprečavanju prevare predstavlja direktan doprinos dobrom korporativnom upravljanju, te bi trebalo da je odbor i rukovodstvo podstiču.

### **3.3. Društvena odgovornost korporacije**

Društvena odgovornost korporacije je jedan od onih 'novijih' pojmova koji se odnosi na 'određeni način poslovanja'. Među glavnim izazovima, sa kojima se interni revizor mora suočiti, jeste neprestano praćenje 'novih' trendova i odluka o tome koje aspekte može upotrijebiti za svoju korist, kao i korist svoje organizacije.

Da bi mogao donijeti valjanu odluku, interni revizor se, prije svega, mora upoznati sa karakteristikama ovog fenomena. Većina definicija društvene odgovornosti korporacija opisuje je kao koncept putem kog kompanije, na dobrovoljnoj osnovi, integrišu interese društva i okruženja u svoje poslovne aktivnosti, kao i u svoje odnose sa stejkholderima (European Commission 2001).

Interesi i doprinosi stejkholdera, kako internih tako i eksternih, osnova su postojanja i održivosti svake korporacije. Ono čime se korporativno upravljanje bavi su upravo odnosi između stejkholdera, a društvena odgovornost korporacije podrazumijeva etičan i društveno odgovoran tretman svih stejkholdera kompanije.

Svi izvori koji govore o korporativnoj društvenoj odgovornosti slažu se da je ova odgovornost sastavni dio korporativnog upravljanja. Ipak, ne može se ne zapaziti da su nedavni 'korporativni skandali' uticali da se pažnja preusmjeri na tradicionalne aspekte korporativnog upravljanja kao što su: odbor direktora, odbor za reviziju, eksterni revizori, pouzdanost i objelodanjivanje finansijskih i izvještaja o poslovanju, umjesto na aspekte društvene odgovornosti korporacija. Pravi uzroci problema se očigledno zaobilaze, a krivica prebacuje na strukturu, kojom je lako manipulirati, umjesto na suštinu problema. Razlog je jednostavan: kao što korporativno upravljanje nije garancija uspješnog poslovanja (ostvarivanja visokih profita), tako to nije ni korporativna društvena odgovornost.

Vjerovatno jedan od najboljih primjera kolika je cijena nepoštovanja društvene odgovornosti, u suštini a ne formalno, predstavlja primjer Enrona i njegovog godišnjeg izvještaja o korporativnoj društvenoj odgovornosti iz 2000. godine. U ovom izvještaju se navodi da je formirana radna grupa za korporativnu odgovornost, da su obavljani razgovori sa zaposlenima, da je pokrenut intranet sajt, da su se bavili rizicima i šansama u oblasti korporativne odgovornosti, itd. S jedne strane, firma je bila posvećena najvišim standardima životne sredine, principima zdravlja i sigurnosti; vodilo se računa o emisijama gasova i njihovom uticaju na klimatske promjene; postojali su programi zaštite životne sredine u Brazilu; bavilo se zahtjevima za smanjenje potrošnje energije, ljudskim pravima, etikom (antikorupcijom i mitom), odnosima sa zajednicom... S druge strane, međutim, činilo se sve što je bilo potrebno da se zadovolje očekivanja akcionara i firma učini atraktivnom za potencijalne investitore.

Sušтина problema je bila u neusklađenosti onoga što se htjelo postići i onoga što se činilo. Sve ono što je preduzeto, a nosilo je etiketu društveno odgovornog poslovanja, bilo je osmišljeno da stvori što ljepšu sliku kompanije, a ne da ostvari društveno korisne ciljeve. Forma je bila iznad suštine, a nastojanje da se ostvare 'što veća dobit po svaku cijenu' su pokazale da cijena takvog stava može biti previsoka.

Činjenica je da je rukovodstvo pod pritiskom očekivanja stejkholdera, a posebno onih koji imaju najveću moć nad kompanijom (akcionara), te da

nastojanje da se zadovolje svi ti interesi može dovesti do preduzimanja neadekvatnih poteza. Na kome onda treba da leži odgovornost? I šta je sa interesima stejkholdera koji nisu društveno odgovorni? Kako korporativno upravljanje može da se nosi sa kontradiktornim očekivanjima?

Promjena mora doći iznutra. Ona mora proisteći iz promjene načina razmišljanja i svijesti svih stejkholdera. Uloga internog revizora bi mogla biti u tome da se on pojavi kao svojevrsan 'glas savjesti' i da ukazivanjem na dugoročne posljedice sadašnjih odluka pomogne u prelasku sa filozofije 'kratkoročnih poslovnih uspjeha' na filozofiju ostvarivanja dugoročnih vrijednosti i društveno korisnih ciljeva sa kojima bi svi stejkholderi bili zadovoljni.

### **3.4. Ocjena rizika i upravljanje rizicima**

Velike zasluge za nedavne napretke u domenu jačanja svijesti o rizicima i upravljanju rizicima treba da se odaju izvještaju „Turnbull“, koji je imao ogroman uticaj na stav organizacija prema upravljanju rizicima. U članu 10. ovog izvještaja se navodi da interna kontrola ima ključnu ulogu u upravljanju rizicima koji su značajni za ostvarivanje ciljeva poslovanja (Institute of Chartered Accountants In England & Wales 1999, 4). Ovo ima veliku važnost za internog revizora jer se time stavlja akcenat na značaj procjene rizika.

Procjena rizika i upravljanje rizicima su bitni aspekti korporativnog upravljanja, pri čemu procjena (identifikovanje, mjerenje i rangiranje rizika po prioritetu) više spada u domen interne revizije, dok je za upravljanje (izbjegavanje, prenos, kontrola, raspodjela, prihvatanje rizika...) odgovoran menadžment. Distinkcija se može formulirati i na način da je odbor odgovoran za ukupan proces upravljanja rizicima, kao i za formiranje vlastitog mišljenja o efikasnosti ovog procesa. Rukovodstvo ima odgovornost prema odboru za kreiranje, implementaciju i nadzor nad procesom upravljanja rizicima, kao i njegovo integrisanje u svakodnevne aktivnosti kompanije (King Committee on Corporate Governance 2002, 29), dok se procjena rizika, prema COSO, može definisati kao identifikovanje i

analiza relevantnih rizika za ostvarivanje ciljeva, što čini osnovu za utvrđivanje načina na koji treba da se upravlja rizicima (COSO 1994, 33).

S obzirom na to da se odbor oslanja na pouzdane okvire i sisteme upravljanja rizicima i interne kontrole čiji je zadatak da obezbijede razumnu sigurnost u pogledu ostvarivanja ciljeva, aktivnost interne revizije bi mogla pružiti podršku upravljanju na dva načina. Prvo, ona bi mogla obezbijediti objektivno uvjerenje odboru i rukovodstvu da okvir upravljanja rizicima u cjelini funkcionira efikasno i da se posebnim rizicima upravlja na očekivan način. Drugo, ona može uložiti svoje vrijeme i napor u savjetodavne aktivnosti, koje doprinose uspostavljanju čvrstih i stabilnih procesa upravljanja rizicima širom organizacije.

Međutim, da bi interni revizor ostao nezavisan i objektivan, on mora biti oprezan jer preveliki angažman, polaganje i preuzimanje odgovornosti pripada odboru i rukovodstvu. COSO-ov okvir za upravljanje rizicima u preduzeću je veoma jasan kada je ovo u pitanju i u njemu se eksplicitno navodi da interni revizori igraju značajnu ulogu u procesu upravljanja rizicima preduzeća, ali oni nemaju – kao što neki ljudi vjeruju – primarnu odgovornost za uspostavljanje i održavanje procesa upravljanja rizicima preduzeća (COSO 2004, 97).

Dva posebna 'ogranka' upravljanja rizicima, na koje interna revizija treba da obrati pažnju, odnose se na 'upravljanje rizikom reputacije' i 'upravljanje rizicima preduzeća'.

#### 3.4.1. Upravljanje rizikom reputacije

Reputacija korporacije je posebno pitanje za koje su zainteresovani i rukovodstvo i odbor, čak u većoj mjeri. Reputacija organizacije, kao jedan od ključnih elemenata koji utiču na formiranje spoljašnje 'slike' organizacije, mogla bi postati i najznačajniji 'meki' element njenog budućeg uspjeha.

Postoji mnogo rizika koji mogu ugroziti reputaciju jedne organizacije, kao što su:

- finansijski uspjeh,
- uspješnost korporativnog upravljanja,

- kvalitet rukovodstva,
- etičke vrijednosti,
- prevara,
- usklađenost sa zakonima i propisima, itd.

Jasno je da se radi upravo o onim rizicima koji ciljaju na suštinske aspekte korporativnog upravljanja. Stoga se podrazumijeva da dobro korporativno upravljanje štiti reputaciju kompanije.

Prema studiji koju je sproveda jedna od vodećih svjetskih kuća za pružanje usluga iz oblasti upravljanja rizicima – AON Consulting, gubitak reputacije se smatra drugom najvećom prijetnjom poslovanju (prva je prekid poslovanja). Praktično gledajući, gubitak reputacije može izazvati velike troškove, dok je efikasno upravljanje rizikom reputacije jedna od najvećih šansi da se kreira ekonomska vrijednost.

Pitanje koje se ovdje može postaviti glasi: šta interni revizor može učiniti u vezi s tim? Zapravo, on može pružiti značajan doprinos kroz ocjenu:

- vizije i odgovornosti korporacije,
- kodeksa ponašanja,
- politika (planova) u vezi sa očekivanim uspjehom,
- usaglašenosti sa očekivanjima stejkholdera,
- sistema upravljanja rizicima.

Upravljanje rizikom reputacije je stalni izazov sa kojima se odbor direktora suočava. Međutim, mnogi odbori čine grešku tako što ovaj posao prepuštaju jednoj funkciji unutar organizacije, kada je to zapravo odgovornost svih. Reputacija mora biti usklađena sa ciljevima poslovanja i morala bi imati svoje mjerljive ciljeve. Važno je da odbor direktora prenese jasnu poruku o koristima koje će dobra reputacija donijeti čitavoj organizaciji, pri čemu bi uloga internog revizora, kao funkcije koja prožima i 'skenira' čitavu organizaciju, mogla biti izuzetno dragocjena jer sve funkcije i sve aktivnosti imaju uticaja na reputaciju kompanije.

### 3.4.2. Upravljanje rizicima preduzeća

Zajedno sa razvojem korporativnog upravljanja, upravljanje rizicima, koje predstavlja jedan od osnovnih elemenata korporativnog upravljanja, dobijalo je sve više na značaju. Kao rezultat daljeg istraživanja i dograđivanja različitih aspekata upravljanja rizicima pojavio se novi i prilično popularan pojam – 'upravljanje rizicima preduzeća' (COSO 2004).

Specifičnost upravljanja rizicima preduzeća ogleda se u tome što se ono bavi kako 'tradicionalnim rizicima' tako i 'špekulativnim rizicima', pri čemu ovi prvi uvijek za posljedicu imaju 'gubitke', dok drugi za cilj mogu imati i 'pozitivan rezultat', iako krajnji ishod može biti različit (bolji ili gori). Drugim riječima, zavisno od okolnosti, rizik (negativni aspekt) može se pretvoriti u priliku (pozitivni aspekt) i obrnuto. Još jedna značajna razlika u odnosu na tradicionalni pristup upravljanju rizicima je taj što upravljanje rizicima preduzeća ima 'holistički' pogled na rizike. To znači da se rizici posmatraju u 'cjelini', jer oni utiču na 'cjelokupno' ostvarivanje ciljeva organizacije, a ne pojedinačno i odvojeno od drugih rizika. Ovo podrazumijeva da je rizike potrebno posmatrati sa strateške tačke gledišta, a ne iz ugla svakodnevnih poslovnih aktivnosti.

Što se internog revizora tiče, što je veći naglasak na upravljanju rizicima – to će on više morati usmjeriti svoj plan revizije u pravcu revizija zasnovanih na ocjeni rizika, usmjeravajući tako svoju pažnju više na rizike procesa nego na njihove kontrole.

Doprinos internog revizora procesu upravljanja rizicima je u tome što on:

- pruža uvjeravanje o adekvatnosti i efikasnosti okvira za upravljanje rizicima,
- pomaže u unapređenju procesa identifikacije rizika i upravljanja rizicima,
- pomaže odboru da se poboljša okvir upravljanja rizicima.

Dodatna vrijednost koju stvara interni revizor proizlazi iz sljedećih koristi koje od njega imaju odbori i rukovodstvo:



- interni revizor je dragocjen izvor savjeta,
- on nudi objektivno, ‘razumno’ uvjeravanje,
- on im pomaže u naporima da unaprijede internu kontrolu.

## ZAKLJUČAK

Korporativno upravljanje predstavlja spoj brojnih aspekata koji za cilj imaju ostvarivanje karakteristika i ciljeva kojima teži korporativno upravljanje. Prvi i osnovni cilj je **‘zadovoljiti očekivanja svih stakeholdera’**. Stoga, interni revizori ne samo da moraju biti upoznati sa svim osobinama i aspektima korporativnog upravljanja, već se od njih, takođe, očekuje i da ocijene sisteme koji su uspostavljeni u svrhu ostvarivanja njegovog cilja. Interni revizori dodaju vrijednost poslovanju upravo tako što pružaju uvjeravanje stakeholderima da su sistemi, koji treba da obezbijede njihova očekivanja i interese, efikasni i efektivni. Tako interna revizija postaje učesnik korporativnog upravljanja kao jedan od ključnih stubova koji osiguravaju da uprava ostvari svoje zadatke na najbolji mogući način.

Interni revizori to zaista i mogu ostvariti tako što će: obavljati svoj posao najbolje šta znaju i umiju, posvećujući dužnu pažnju onim aspektima organizacije koji su ključni za ostvarivanje postavljenih ciljeva; koristiti svoje vještine i iskustvo; oslanjati se na standarde i smjernice Instituta internih revizora, te tako što će korisiti svako raspoloživo sredstvo koje bi im moglo pomoći da na najbolji način ispune svoju odgovornost.

Korporativno upravljanje se često definiše kao ‘činiti prave stvari i činiti stvari na pravi način’. Međutim, ove definicije su često proizvod i onoga što pojedinci misle ili osjećaju, a nakon što se te definicije donesu, vrlo teško ih je promijeniti na bolje. Iz tog razloga poslovanje danas sve više zavisi od ‘etike i vrijednosti’, ‘fer-pleja’, poštenja, iskrenosti... jer preduzeća više jednostavno ne mogu sebi priuštiti da pogriješe. Samo jedna greška se može pokazati fatalnom. Zato interni revizori moraju biti na ‘čelu’ dešavanja, procjenjujući rizike u svim aspektima i pružajući

pravovremene signale upravi i rukovodstvu kako bi se organizacija 'zaštitila' na svaki mogući način.

## LITERATURA

1. Basel Committee on Banking supervision. 1999. *Enhancing Corporate Governance for Banking Organizations*. Basel. Accessed in September, 2009. [www.bis.org/publ/bcbs56.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs56.pdf).
2. Blue Ribbon Committee. 1999. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*. New York: NYSE. Accessed in January, 2010. <http://www.kpmg.com/aci/docs/blueribbon.pdf>.
3. Committee on Corporate Governance. 1998. *The Combined Code, Principles of Good Governance and Code of Best Practice*. Accessed in March, 2013. [http://www.ecgi.org/codes/documents/combined\\_code.pdf](http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.pdf).
4. COSO. 1994. *Internal Control – Integrated Framework*. Two-Volume edition. Jersey City: American Institute of Certified Public Accountants.
5. COSO. 2004. "Enterprise Risk Management Framework". *Exposure Draft for Public Comment*. Accessed in March, 2013. [www.imfperu.com/facipub/download/.../santandar\\_coso\\_erm.pdf](http://www.imfperu.com/facipub/download/.../santandar_coso_erm.pdf).
6. ECIIA. 2005. Position Paper *Internal Auditing in Europe*. Brussels: ECIIA. Accessed in March, 2013. [www.ifaci.com/dl.php?table=ani\\_fichiers...file...position...](http://www.ifaci.com/dl.php?table=ani_fichiers...file...position...)
7. ECIIA. 1999. *Position Paper: The Internal Auditor's Role in the Prevention of Fraud*. Accessed in March, 2013. [http://www.eciia.eu/system/files/Position\\_Paper\\_Fraud.pdf](http://www.eciia.eu/system/files/Position_Paper_Fraud.pdf).
8. European Commission. 2001. *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*. Accessed in March 2013: [http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001\\_0366en01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/en/com/2001/com2001_0366en01.pdf).

9. IIA Global. 2009. *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*. Sarajevo: Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global.
10. Institute of Chartered Accountants In England & Wales. 1999. *Internal Control, Guidance for Directors on the Combined Code (Turnbull Report)*. London: Institute of Chartered Accountants In England & Wales.
11. Jan Cattrysse, MIA. *Reflections of corporate governance*. Accessed in March, 2013.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=485364](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364).
12. King Committee on Corporate Governance. 2002. *Executive Summary of the King Report 2002*. Parklands: Institute of Directors of South Africa.
13. McNamee, D., 1996. *The Governance Loop: Protecting Stakeholder Interests*. Accessed in March, 2013.  
<http://www.economiaintreprinderii.ro/resurse/loop.htm>.
14. O'Reilly, V.M., 1994. *Internal Control – Integrated Framework*, Vol. II, Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
15. Ratcliff, Richard L., Wallace, Wanda A., Sumners, Glenn E., McFarland, William G., Loebbecke, James K., 2001. *Internal auditing, principles and Techniques, Second Edition*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors.
16. Rittenberg, Larry E., 2002. "Lessons for Internal Auditors". *Internal Auditor*, April 2002, Vol. 59, Issue 2: p. 32.
17. Root, S. J., 1998. *Beyond Coso: Internal Control to enhance Corporate Governance*. New York: John Wiley & sons, Inc.
18. *The Aon Risk Management & Insurance Survey 2002-2003*. Quated in *Willis UK Bulletin Spring/Summer 2004*. Accessed in September 2009.  
[http://www.willis.com/documents/Publications/General\\_Publications/ROI\\_Newsletter.pdf](http://www.willis.com/documents/Publications/General_Publications/ROI_Newsletter.pdf).

19. Verschoor, Curtis C. 2000. *Audit Committee Briefing: understanding the 21<sup>st</sup> century audit committee and its governance roles*. Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors Quoted in Jan Cattrysse, MIA. *Reflections of corporate governance*. Accessed in March, 2013.  
[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=485364](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364).

Tamara Stojanović, PhD

## INTERNAL AUDITOR'S ROLE IN THE CORPORATE GOVERNANCE PROCESS

**Summary:** *Internal audit, as a function of internal supervision, has recently been increasingly related to the process of corporate governance. The reason lies in the immense complexity of business, the introduction of new laws and regulations and the objective need to demonstrably meet the expectations of all stakeholders in order to ensure not just the survival but the future success of corporations.*

*The role of internal auditor in the process of corporate governance is really specific since the internal auditor is not a participant in this process (a member of the board or management), but someone who supports and enables the process through a unique combination of know-how, experience and familiarity with internal and external regulations. The internal auditor provides a special review of all business operations and has access to information that makes him/her not just an irreplaceable source of information to the members of board of directors and audit committee but also a significant link in the process of risk management and corporate governance as a whole.*

**Key words:** *internal audit, corporate governance, support, risk management.*

**JEL classification:** *M14, M42, M48, M49*