

Merima Zupčević Buzadžić, dipl. ek.*

Interna revizija i interna kontrola u sistemu korporativnog upravljanja

Rezime

Iako se rijetko analiziraju u okviru istih studija, sistemi revizije i kontrole su u čvrstoj sprezi sa sveukupnim sistemom korporativnog upravljanja. Kontrolni procesi (interna revizija, interna kontrola i upravljanje rizicima) su sastavni dio korporativnog upravljanja i u posljednje vrijeme predstavljaju ključan aspekt analize upravljanja u kompanijama od strane investitora, banaka i strateških partnera. Međunarodna finansijska korporacija, članica Grupacije Svjetske banke (International Finance Corporation (IFC)) je razvila posebnu metodologiju za analizu sistema interne revizije i kontrole. Šta ova metodologija podrazumijeva te zbog čega je važna za napredak kompanije bit će fokus ovog članka.

UVOD

Interna revizija i kontrola su se u većoj mjeri donedavno analizirali gotovo isključivo vezano za finansijski sektor i u smislu finansijskih rizika. Danas se interna revizija i kontrola analiziraju i kao dio većeg sistema korporativnog upravljanja svake veće kompanije, posebno od strane međunarodnih finansijskih institucija i većih institucionalnih investitora. Kontrola i revizija se ne posmatraju kao strukture, već procesi, i to u direktnoj vezi sa rizicima kojima je privredni subjekt izložen. Od posebnog je interesa način na koji se ovim procesima upravlja, tj. način na koji su nadzorna tijela na nivou menadžmenta/uprave i odbori za reviziju zaduženi za pravilno usmjeravanje i osiguravanje efikasnosti ovih procesa u cilju doprinosa većoj efikasnosti sveukupnog poslovanja i boljem pristupu kapitalu kroz umanjene rizika poslovanja. U tom smislu se proučavaju interni i eksterni rizici kojima je kompanija izložena, postojanje strategije za upravljanje rizicima i regulacija upravljanja rizicima kroz interne akte. Na bazi ovih ulaznih podataka se može odrediti potreba za pojedinim procesima kontrole i revizije, kapaciteti koji su im potrebni i ljudski resursi koji će osigurati efikasnost istih.

1. DEFINISANJE INTERNE REVIZIJE I KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Aktivnost interne revizije, koju obavljaju profesionalci sa razumijevanjem kulture poslovanja, sistema i procesa u privrednim društvima, osigurava da su interne kontrole uspostavljene i adekvatne, kako bi

se: a) ublažili rizici poslovanja, b) procesi upravljanja bili učinkoviti i djelotvorni, i c) kako bi bili ispunjeni organizacijski ciljevi i planovi. Važno je odmah naglasiti da se i interna kontrola i interna revizija moraju posmatrati kao procesi, a ne kao rigidne strukture, jer jedino taj pristup ovim aspektima kontrole vodi do rješenja koja će ispuniti organizacijske ciljeve i planove.

S druge strane, korporativno upravljanje se može definirati kao skup odnosa između uprave/menadžmenta kompanije i ostalih tijela; nadzornih tijela kompanije i ostalih nivoa upravljanja; vlasnika/akcionara kompanije i same kompanije; te ključnih aktera i kompanije. Dobro korporativno upravljanje omogućava pristup i umanjuje cijenu kapitala, unaprijeđuje operativnu efikasnost i direktno pozitivno utiče na reputaciju kompanije. Najbitniji aspekti upravljanja koji se analiziraju po metodologiji IFC-a su:

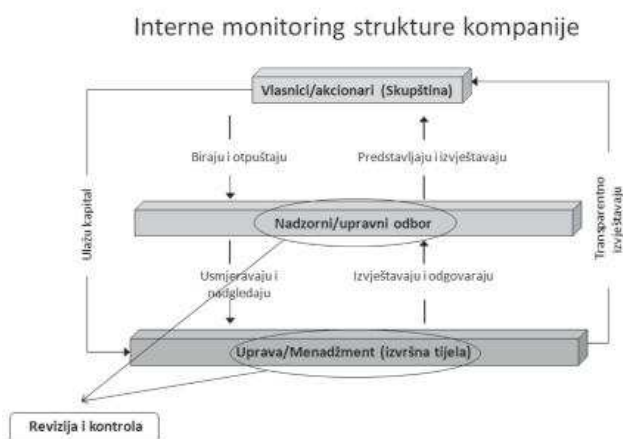
- **Principi upravljanja:** postojanje adekvatnog okruženja, internih akata i ljudskih resursa za sprovođenje i kontinuirano unapređenje sistema upravljanja;
- **Nadzorna i upravna tijela:** funkcionisanje, sastav, ljudski resursi i organizacija ključnih organa u kompaniji;
- **Kontrolni procesi:** interna revizija, interna kontrola i upravljanje rizicima;
- **Prava vlasnika/akcionara:** način organizacije i funkcionisanje skupštine, zaštita prava manjinskih akcionara i transakcije sa povezanim licima; i
- **Transparentnost i izvještavanje:** politike i procedure za objavljivanje informacija, godišnji izvještaj i korištenje vanjske revizije.

* IFC Projekt menadžer za korporativno upravljanje u BiH. IFC-ov Projekt korporativnog upravljanja u Bosni i Hercegovini podržava Švicarski državni sekretarijat za ekonomska pitanja (SECO).

Sve se više izučava i aspekt nasljeđivanja ključnih pozicija, posebno u kompanijama u porodičnom vlasništvu koje se imaju namjeru dugoročno razvijati kao porodični biznis.

Dakle, i sveukupni sistem korporativnog upravljanja i sistem interne revizije prevashodno za cilj imaju bolju operativnu efikasnost kompanije, a samim tim i njeno bolje pozicioniranje na tržištu uz bolji pristup jeftinijem kapitalu. Ako se u obzir uzmu sva ključna tijela bitna za korporativno upravljanje (skupština, nadzorni/upravni odbor i uprava/menadžment), jasno je da interna revizija – i na nju naslonjene interne kontrole – svoje mjesto djelovanja i najvećeg efekta imaju na organe nadzora (nadzorni/upravni odbor) i upravu/menadžment. Razlog za to leži u činjenici da dok je neophodno da se postave principi revizije i kontrole na nivou nadzora kako bi se isti pratili, unapređivali i usmjeravali, krajnja odgovornost primjene leži na menadžmentu koji je odgovoran za njihovo planiranje, implementiranje i izvještavanje.

Slika 1: Pozicija interne revizije i kontrole u sistemu korporativnog upravljanja



2. KONTROLNI PROCESI: OKOSNICA USPJEŠNOG POSLOVANJA

Kako bi se adekvatno procijenio stepen razvoja sistema upravljanja kao i njegova održivost, tri se ključna kontrolna procesa analiziraju u detalje. Ono što svaki ozbiljan (posebno institucionalni) investitor želi vidjeti je čvrst sistem baziran na rizicima koji će omogućiti ranu detekciju deficijencija u poslovnim procesima, ljudskim resursima, poslovnom okruženju i drugim mogućim rizicima koji proističu iz sektora u kojem kompanija djeluje, mreži dobavljača i kupaca usluga ili proizvođa i drugih eksternih faktora koji direktno utiču na rad kompanije.

Da bi se utvrdilo da li kompanija adekvatno analizira svoje rizike, ključno je postaviti sljedeća pitanja:

- Koji se rizici tretiraju (interni i eksterni)?
- Postoji li strategija za upravljanje rizicima – da li se vrše identifikacija, scenariji i monitoring?
- Ko priprema, a ko odobrava politiku upravljanja rizicima?
- Da li je upravljanje rizicima regulisano kroz interne akte?

Dakle, bitno je s jedne strane uvidjeti koliko kompanija „brine“ o rizicima, ali u isto vrijeme i koliko je sve ono što trenutni organi

rade po pitanju upravljanja rizicima dokumentovano i održivo, tj. koliko je izgledno da će se procesi nastaviti i kada/ako postojeći kadrovi napuste kompaniju.

Drugi proces koji se analizira je interna kontrola. Ključna pitanja od interesa za investitore u ovom segmentu upravljanja su:

- Da li je uveden osnovni sistem interne kontrole?¹
- Ko određuje djelokrug i ovlasti interne kontrole?
- Kome odgovara interni kontrolor ili odjel interne kontrole?
- Kakva je komunikacija između interne kontrole, uprave/menadžmenta, nadzornog/upravnog odbora i interne revizije te kako se ista osigurava?
- Kako se sprečava sukob interesa?

Interne kontrole su one strukture, aktivnosti, procesi i sistemi koji pomažu menadžmentu da učinkovito ublaži rizike za postizanje ciljeva organizacije. Menadžment ima tu odgovornost u ime akcionara/vlasnika i nadzorni odbor/ odbor za reviziju (ukoliko je uspostavljen) smatra je odgovornom za taj zadatak. Menadžment je odgovoran za uspostavu i održavanje sistema interne kontrole unutar organizacije. Važno je uvijek imati na umu da je interna kontrola sredstvo za postizanje cilja, a ne cilj za sebe.

Cilj sistema interne kontrole je da izbjegne ili identificira ljudske greške ispunjavanjem njihovih zadataka i da osigura da ciljevi organizacije i procesa mogu biti postignuti sa dovoljnom izvjesnošću. Interna kontrola treba da bude direktno (ili indirektno) vezana za proces i tako identificira greške. Zahtjevi u vezi sa sistemom interne kontrole su:

- osigurati imovinu kompanije,
- provjeriti tačnost i pouzdanost računovodstvenih podataka,
- promovirati operativnu efikasnost, i
- ohrabrivati poštivanje propisanih menadžerskih politika.

Interna revizija je ta koja obuhvata i upravljanje rizicima (jer je sama bazirana na rizicima ukoliko je adekvatno uspostavljena) i internu kontrolu (jer u biti analizira sistem interne kontrole). Ključna pitanja interne revizije su:

- Ko čini internu reviziju i na kojim nivoima upravljanja?
- Kome interna revizija odgovara?
- Da li interna revizija ima sopstveni budžet i, ako ne, kako se osigurava nezavisnost revizije?
- Postoje li adekvatni ljudski resursi za internu reviziju (što važi i za druge kontrolne procese)?
- Kako se vrši planiranje interne revizije?

Stari pristup mjerama sigurnosti sistema/ kontroli interne revizije se svodio na sigurnost imovine, poštivanje procesa računovodstva i analizu učinkovitosti procesa i poštivanja propisa. Noviteti u analizi interne revizije se ogledaju u činjenici da je ona sada fokusirana na **rizik**² (identificira rizike za postizanje ciljeva organizacije), **funkcionalnost, upravljanje ljudskim potencijalima i transparentnost sistema interne kontrole**. Na osnovu rezultata procjene rizika, interni revizori ocjenjuju adekvatnost i učinkovitost načina na koje se rizici identificiraju i kako se njima upravlja. Oni također ocjenjuju druge aspekte, kao što su etika i vrijednosti u okviru organizacije,

¹ Sofisticiranost sistema interne kontrole zavisi od stepena razvoja kompanije, ali i industrije u kojoj radi.

² **Definicija rizika u internoj reviziji:** Rizik je mogućnost pogrešne odluke, npr. menadžera, koja se zasniiva, npr., na nedovoljnim informacijama. Ta pogrešna odluka može rezultirati u tome da se nešto uradi, tolerira ili propusti.

upravljanje učinkom, komuniciranje rizika i kontrolne informacije u okviru organizacije kako bi se omogućio proces dobrog upravljanja.

Fokus ovako koncipirane interne revizije je na procesima koji su važni za rast i postojanje organizacije, tj. na ključnim procesima organizacije. Interna revizija je informacijska baza za donošenje odluka. Ona ima zadatak da identificira suštinske zadatke strukture i procesa u organizaciji kako bi upravljački organi bili u stanju da donesu prave odluke.

Primjer slučaja upotrebe interne revizije na bazi rizika:

- **Cilj preduzeća:** Proizvođač solarnih modula želi proizvesti maksimalni proizvodni kapacitet u novom pogonu. Taj pogon je uglavnom finansiran kreditima. Proizvodnja ovih modula zavisi od lanca sa 5 koraka proizvodnje komponenti. Sirovine su izuzetno rijetke u određenim dijelovima godine.
- **Rizik:** Puni kapacitet proizvodnje ne može se postići zbog manjka potrebnih komponenti ili sirovine. To vodi do mnogo manje proizvodnje i može dovesti i do potpune propasti preduzeća. Rokovi otplate kredita ne mogu se ispuniti.
- **Interna revizija bazirana na rizicima:** Interni revizori kontroliraju procese nabavke, ugovore sa isporučiocima, njihove uslove, dogovorene cijene, trendove na tržištu. Izrađuje se i analiza vjerovatnoće postizanja ciljeva preduzeća.
- **Follow-up/ daljnje radnje:** Uprava ima šansu da odluči
 - a) da li se ciljevi mogu postići,
 - b) da li ciljeve treba smanjiti ili povećati,
 - c) da li treba provesti daljnje aktivnosti, npr. potpisati ugovore sa drugim isporučiocima, promijeniti finansijske instrumente, promijeniti osnovnu strategiju, promijeniti odgovorne uposlenike, itd.
- **Rezultat:** Informisana odluka o narednim koracima i prilagođavanju procesa promjenjivim okolnostima.

ZAKLJUČAK

Savremeni pristup analizi sistema korporativnog upravljanja neizostavno uključuje sveobuhvatnu analizu kontrolnih procesa u kompaniji, od kojih su ključni sistemi interne revizije i interne kontrole. Razlog za to je direktna veza između sigurnosti ovih sistema i održivosti cijele organizacije. Kompanije u kojima ne postoje mehanizmi na osnovu kojih se identificiraju interni i eksterni rizici i kontrolišu njihov uticaj na poslovanje, nisu u stanju da se izbore sa krizama na nivou organizacije i/ili tržišta. Zbog toga je od ključne važnosti da se prvo ovi mehanizmi uspostave, a onda i redovno prate i unapređuju. S obzirom na nizak nivo razvoja ovih mehanizama na domaćem tržištu, njihova uspostava može također biti i kompetitivna prednost nad drugim akterima na tržištu.

LITERATURA

1. (Uloga interne revizije u korporativnom upravljanju), http://www.ehow.com/about_6614339_role-internal-auditing-corporate-governance.html, pristupljeno 15.02.2011.
2. Međunarodna finansijska korporacija (IFC), Metodologija za analizu korporativnog upravljanja, www.ifc.org/corporategovernance, pristupljeno 27.03.2011.
3. Međunarodna finansijska korporacija (IFC), Priručnik iz korporativnog upravljanja za firme u Bosni i Hercegovini, 2009.
4. Međunarodni revizijski standardi (prijevod sa engleskog), http://zuko.ba/pdf/pocetna/medunarodni_revizijski_standardi.pdf, pristupljeno 15.02.2011.
5. Organizacija za ekonomsku saradnju i razvoj (OECD), Principi korporativnog upravljanja, <http://www.oecd.org/dataoecd/32/18/31557724.pdf>, pristupljeno 26.3.2011.

Summary

Although rarely analyzed in the same study, auditing and control systems are in strong connection with overall system of corporate governance. Control processes (Internal Audit, Internal Control and Risk Management) are an integral part of corporate governance and in recent times are a crucial aspect of governing analysis in companies by the foreign investors, banks and strategic partners. International Finance Corporation, a member of the World Bank (International Finance Corporation (IFC)) has developed a special methodology for the analysis of internal auditing and control systems. What this methodology includes and why it is important for the progress of the company will be the focus of this article.