

UDK 657.631.6:005.336.1
DOI: 10.7251/FIN1502014S
Tamara Stojanović*

PREGLEDNI RAD

Interna revizija kao podrška dobrom korporativnom upravljanju

Internal audit as support good corporate governance

Rezime

Specifičan položaj internog revizora u okruženju korporativnog upravljanja omogućuje mu da pruži podršku u procesu korporativnog upravljanja i tako doprinese stvaranju dodane vrijednosti organizacije. Da bi u tome uspio, interni revizor mora da poznaje osobine dobrog korporativnog upravljanja, da raspolaže alatima za mjerenje, tj. ocjenu njegovog kvaliteta, te da, tokom svojih redovnih aktivnosti, fokus usmjeri na one aspekte upravljanja koji su specifični ne samo zato što doprinose kvalitetu korporativnog upravljanja u cjelini, već i zato što je i sam interni revizor, prema Međunarodnom okviru profesionalne prakse, dužan da im posveti pažnju. Dva glavna stuba korporativnog upravljanja su interna kontrola i upravljanje rizicima, a temelj i drugog jeste kontrolno, tj. interno okruženje čiji faktori čine ključ dobrog korporativnog upravljanja. Upravo tu leži prostor za internog revizora da pruži svoj doprinos i opravda svrhu svog postojanja.

Ključne riječi: korporativno upravljanje, interna revizija, interna kontrola, upravljanje rizicima

Abstract

Specific position of internal auditing function in the medium of corporate governance enables it to provide its support to the corporate governance process and therefore help its organization to create additional value. In order to succeed in this mission, internal auditors have to be familiar with all the relevant characteristics of good corporate governance and also to own the tools for corporate governance valuation. Besides, internal auditors need to focus their regular auditing activities on those aspects of governance which are relevant not only for their contribution to the quality of corporate governance in general but also for the responsibilities of internal auditors specified by International Professional Practice Framework. The key of good corporate governance lies in the factors of internal/control environment. Since it represents the foundation of internal control system and risk management – two main pillars of corporate governance – this is where internal auditors can provide their contribution to good corporate governance and justify their significance.

Keywords: corporate governance, internal auditing, internal control, risk management

UVOD

Iako interni revizor nije ravnopravni 'učesnik' u procesu korporativnog upravljanja, on je njegov 'sastavni dio' tako što kroz svoju 'podršku' omogućava da se proces korporativnog upravljanja realizuje na najbolji mogući način. Dobro korporativno upravljanje je ono koje krasi osobine: discipline, transparentnosti, nezavisnosti, odgovornosti, pravičnosti i društvene odgovornosti. Korporativno upravljanje se sastoji od mnoštva aspekata od kojih je neke lakše mjeriti u odnosu na druge. Postoji više instrumenata koji su na raspolaganju internim revizorima u ocjeni kvaliteta korporativnog upravljanja kao

što su: COSO-ovi alati za evaluaciju, indikatori upozorenja, ček-liste, sistemi bodovanja, alati za mjerenje društvene odgovornosti i ostali revizorski alati. Doprinos interne revizije kvalitetu korporativnog upravljanja može se ostvariti kroz njegovo usmjeravanje pažnje na četiri ključna segmenta kao što su: etika i integritet, sprečavanje prevara, društvena odgovornost korporacije, te procjena rizika i upravljanje rizicima. Ipak, imajući u vidu činjenicu da kontrolno okruženje podrazumijeva jednu izrazito bihevioralnu komponentu, budući doprinos interne revizije dobrom korporativnom upravljanju bi mogao biti upravo u identifikovanju uticaja *ljudskog faktora* na sisteme internih kontrola, upravljanje rizicima i upravljanje uopšte.

* Docent Poljoprivrednog fakulteta Univerziteta u Banjoj Luci, s.tamara@teol.net.

1. POLOŽAJ INTERNOG REVIZORA U OKRUŽENJU KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Kada je riječ o položaju internog revizora u okruženju korporativnog upravljanja, izraz 'podrška' (eng. 'enabler') je mnogo prikladniji od izraza 'učesnik', jer interni revizor ne 'učestvuje' u procesu upravljanja u istoj ravni sa odborom direktora (upravnim/nadzornim odborom) 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. Na ovaj način interni revizor postaje 'sastavni dio' procesa 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.¹ 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). Prema ovom autoru, 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, Wallace, Sumners, McFarland i Loebbecke, 2001). I drugi autori (vidi: Verschoor, 2000 i Rittenberg, 2002) su sličnog mišljenja, tako da je u svijetu sve šire zastupljen stav da interni revizori treba da prihvate revizijski odbor za svog primarnog klijenta, a ne rukovodstvo ili da bi funkcija interne revizije trebala da posmatra revizijski odbor kao klijenta, a odbor za reviziju bi trebalo na nju da gleda kao na vitalni izvor informacija.

Ovo je pomalo zbunjujuće s obzirom na stav Instituta internih revizora koji kaže da: „izvršni rukovodilac revizije, izvještavajući funkcionalno odbor,² a administrativno izvršno rukovodstvo, stvara organizacionu nezavisnost“ (*Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF), 2009*). Međutim, i u jednom i u drugom slučaju očigledna je veza između interne revizije i najvišeg organa upravljanja (odbora direktora ili odbora za reviziju).

Nešto šire gledanje na položaj interne revizije unutar organizacije i njen odnos kako sa rukovodstvom tako i sa odborom za reviziju dao je *Blue Ribbon Committee* (NYSE, 1999). Ovdje se jasno ukazuje da interni revizor funkcioniše 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 prilikom sastavljanja godišnjeg plana revizije interni revizor bi trebalo da uzme u obzir sva važna pitanja i zahtjeve koje postavi rukovodstvo (IPPF, 2009).

Interesantan način da se sagledaju odnosi i različiti koncepti korporativnog upravljanja predstavlja petlja 'upravljanja' koju je kreirao David McNamee (McNamee, 1996). 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 standarda interne revizije upravo u tome što preskaču, na neki način, rukovodioce, kojima bi prije svega interna revizija trebalo da pruža svoju podršku. Iako se naviklo na 'igraču' 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 na to ko kome šta pruža ali više u smislu očekivanja. 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). Zapravo, jedino ovako posmatran položaj internog revizora omogućava mu da pruži svoj doprinos stvaranju dodane vrijednosti u svakodnevnom procesu upravljanja.

2. POJAM DOBROG (KVALITETNOG) KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Slika o dobrom korporativnom upravljanju poboljšava reputaciju organizacije i čini ju privlačnijom za kupce, investitore, dobavljače a, u slučaju neprofitnih organizacija, za donatore, što je preduslov njene 'dugoročne održivosti'. Međutim, postoje i slučajevi iz prakse (Brown and Caylor, 2004 i Lipman and Lipman, 2006) koji dokazuju da dobro korporativno upravljanje rezultira direktnim ekonomskim koristima za organizacije kao što su: veći prinosi na kapital, veće profitne marže, veći prinosi na dividende i veće reupovine akcija, što ga čini 'faktorom uspjeha'. To je istovremeno i dobar način poslovanja jer pomaže da se spriječe korporativni skandali, prevare, te potencijalna građanska i kriminalna odgovornost organizacije.

U svjetlu velikih skandala i krahova, zadržati sliku dobrog i stabilnog poslovnog subjekta značajan je faktor uspjeha i preduslov za neometan nastavak poslovanja. Prakse dobrog korporativnog upravljanja predstavljaju sredstvo kojim se ovakva slika stvara. Zavisno od tipa organizacije (da li je profitnog ili neprofitnog tipa, u kom sektoru posluje i sl.), razlikovaće se i očekivanja njihovih stejkholdera u vezi sa korporativnim upravljanjem. Međutim, ono što svi oni očekuju su iste, osnovne karakteristike 'dobrog' korporativnog upravljanja. Literatura iz oblasti korporativnog upravljanja obično navodi nekih sedam suštinskih karakteristika dobrog korporativnog upravljanja, kao što su (Cattrysse, 2005):

1. *Disciplina* - podrazumijeva odlučnost i dosljednost menadžmenta u pridržavanju 'ispravnog' ponašanja.
2. *Transparentnost* - odnosi se na aspekte pravovremenog objelodanjivanja tačnih i potpunih informacija koje se odnose kako na finansijske izvještaje ali isto tako i na sve ostale informacije koje se objelodanjuju.
3. *Nezavisnost* - ima za cilj osiguranje pravične raspodjele moći, kao i nezavisnost prilikom formiranja i izbora članova odbora i revizora.

¹ Tradicionalno, kada se govori o korporativnog upravljanju misli se na tri ključna aktera: akcionari, odbor i uprava.

² 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, kojeg izvršni rukovodilac revizije funkcionalno izvještava'.

4. *Odgovornost* - u smislu: (1) poziva na odgovornost, tj. odgovornost prema drugima (eng. 'accountability') koja podrazumijeva odgovornost odbora direktora i njegovih pododbora prema akcionarima/investitorima, te (2) preuzimanje odgovornosti, tj. odgovornost za preuzete zadatke (eng. 'responsibility') koja se odnosi na odgovornost rukovodstva za svoje postupke i donijete odluke. Takođe, ovaj vid odgovornosti obuhvata i poštivanje zakona i propisa ('usklađenost').
6. *Poštenje ili pravičan tretman* - svrha je da se postigne ravnoteža između interesa svih stakholdera u cjelini, a posebno da se zaštite prava manjinskih akcionara.
7. *Društvena odgovornost* - ovdje se prije svega misli na davanje prioriteta etičkim vrijednostima i društveno ispravnom ponašanju. To je ono što osigurava dobru reputaciju korporacije.

Uprkos sve većoj svijesti o značaju dobrog korporativnog upravljanja, postoje i vjerovatno će uvijek postojati neka rizična područja koja se neće moći u potpunosti držati pod kontrolom. Zapravo, sam odbor direktora neće uvijek biti spreman da primjeni veliki broj mjera kojima bi se moglo suprotstaviti ovim rizicima. Stoga, upravo tu leže prepreke na putu dobrog korporativnog upravljanja. Naime, odbor direktora i rukovodstvo moraju donositi odluke polazeći od toga šta je, prije svega, dobro za kompaniju, uzimajući u obzir principe dobrog korporativnog upravljanja i 'najbolje prakse'. Iz ugla gledanja akcionara (kao najuticajnijeg stakholdera), oni neće ispuniti svoj zadatak zasnivajući svoje odluke na 'najboljim praksama', a vodeći istovremeno kompaniju ka lošim rezultatima. Internom revizoru, koji se suoči sa nekim od prethodno navedenih prepreka, biće potrebno ogromno strpljenje da bi unaprijedio datu situaciju. Međutim, samo strpljenje mu neće biti dovoljno. Da bi postigao cilj, njemu će, takođe, biti potrebna i jaka ličnost, nezavisan mentalni sklop i neizbježna podrška sa 'vrha'.

3. OCJENA KVALITETA KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

Da bi interni revizori mogli ocijeniti koliko je neko korporativno upravljanje kvalitetno, mora postojati mogućnost njegovog kvantifikovanja, tj. mjerenja. Pošto korporativno upravljanje obuhvata toliko mnogo različitih aspekata upravljanja, kako onih 'tvrdih'³ tako i onih 'mekih'⁴, jasno je da se neki od njih vjerovatno mogu mjeriti lakše od drugih.

S obzirom na to da se 'tvrdi' aspekti uglavnom podudaraju sa aspektima usklađenosti, onda je zasigurno moguće mjeriti ovu 'usklađenost'. Kada je riječ pak o 'mekim' aspektima (onim koji se ne mogu prikazati u ciframa), koji su najčešće ugrađeni u 'kontrolno okruženje', problem mjerenja nije tako lako razriješiti. Zbog neizbježnih razlika među kulturama i zemljama, neki 'meki' aspekti se mogu označiti kao manje-više značajni zavisno od zemlje u kojoj je kompanija smještena. Stoga, vjerovatno najbolji alat za mjerenje 'mekih' aspekata korporativnog upravljanja predstavlja uporedna analiza (eng. benchmarking), odnosno poređenje 'najboljih praksi' u istom okruženju i, ukoliko je to moguće, u istom sektoru.

Međutim, bilo bi dobro uvažiti i veliki broj inicijativa koje su preduzete proteklih godina s namjerom da se kreiraju 'alati' za mjerenje

uspješnosti korporativnog upravljanja u cjelini i/ili nekih njegovih aspekata, kao što su to društvena odgovornost ili etička kultura. Instrumenti za ocjenu kvaliteta korporativnog upravljanja, koji stoje na raspolaganju internim revizorima, mogli bi biti sljedeći:

1. COSO-ovi alati za evaluaciju (Internal Control – Integrated Framework)
2. "crvene zastavice" (indikatori upozorenja)
3. Ček-liste (npr. Good Corporate Governance – Check List)
4. Sistem bodovanja ('scorecard')
5. Alati za mjerenje društvene odgovornosti (Matrica održivosti menadžmenta, Matrica vrline, Smjernice Globalne inicijative za izvještavanjem, Standard društvene odgovornosti SA 8000, 'TBL' izvještavanje)
6. Ostali revizorski alati (temeljno poznavanje značajnih okvira; prisustvovanje seminarima Instituta internih revizora i ostalim profesionalnim seminarima; uputstva Instituta internih revizora koja se mogu pronaći u člancima i izvještajima o posebnim temama; informacije do kojih se može doći istraživanjem po internetu; uporedne analize, pribavljanje informacija/pomoći iz vanjskih izvora, revizorske tehnike podržane računarima itd.)

Pored ovih, ne smiju se zanemariti ni *Međunarodni standardi profesionalne prakse interne revizije*, a posebno standardi izvođenja, koji pružaju opšte smjernice internom revizoru u njegovom radu. Treba imati u vidu da, što se korporativnog upravljanja tiče, tu zaista ne postoji model koji se može podjednako primijeniti na sve organizacije. Upravo u tome i leži prilika za internog revizora da opravda svoju ulogu i doda vrijednost organizaciji u kojoj radi.

4. ASPEKTI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA OD POSEBNOG INTERESA ZA INTERNU REVIZIJU

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 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 se odnose na:

- Etičke vrijednosti i integritet,
- Sprečavanje prevara,
- Društvenu odgovornost korporacije,
- Procjenu rizika i upravljanje rizicima.

4.1 Etičke vrijednosti i intergritet

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 mogu imati ne samo uticaj na reputaciju organizacije među njenim stakholderima, već mogu dovesti i do njenog kraha. Izvještaji koji su uslijedili nakon krahova velikih američkih korporacija su pokazali da se u osnovi svega nalazila ljudska pohlepa, ego, arogancija i velika kreativnost u

³ „Tvrdi“ aspekti ili mjere se u osnovi odnose na sve ono što je propisano, bilo zakonskom regulativom ili različitim vrstama profesionalnih standarda i smjernica, te se radi o zahtjevima u vezi sa kojima postoji jasan i nedvosmislen konsenzus.

⁴ „Meki“ aspekti ili mjere nisu propisane i obavezujuće, kao što je npr. slučaj sa različitim vrstama kodeksa korporativnog upravljanja ili najboljim praksama, već se više radi o subjektivnim procjenama i postupcima.

korištenju kako etičkih, tako i neetičkih sredstava za ostvarivanje ciljeva (vidi: Norris and Henriques, 2000 ; Clayton, Scroggins and Westley, 2002; Culp and Hanke, b.g.).

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 bi trebalo da dovedu 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 predstavljaju temelj interne kontrole (Root, 1998).

Dobre prakse korporativnog upravljanja podrazumijevaju da pisani kodeks etike i ponašanja, koji u sebi integriše vrijednosti kao što su: poštenje, povjerenje i integritet, trebalo bi 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 članovi odbora i rukovodioci, od presudne je važnosti za prihvatanje i implementiranje ovakvog načina razmišljanja.

Ukoliko je kodeks etike usvojen, zadatak internog revizora bi bio da provjerom ocijeni ispravnost primjene kodeksa i uoči svaki vid kršenja ovog kodeksa. U suprotnom, njegova uloga bi bila savjetodavna u smislu pružanja podršku menadžmentu da kreira sugestije i zahtjeve u vezi sa etičkim pitanjima koja bi kodeks etike trebalo da obuhvati.

4.2 Sprečavanje prevara

Sprečavanje prevara⁵ 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 (*The Combined Code, Principles of Good Governance and Code of Best Practice*, 2000). 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 uvjeravanje da su interne kontrole valjano kreirane kako bi se odgovorilo na rizik od prevare i da one efikasno funkcionišu (ECIIA, 2005).

Kada je riječ o prevarama, *Međunarodni okvir profesionalne prakse* (Standardi 1200, 2060 i 2120) ukazuju na obaveze i odgovornosti internih revizora u pogledu prevara u domenu njihove stručnosti i dužne panje, obaveze izvještavanja i upravljanja rizikom. Od internih revizora se očekuje da:

- Pomognu rukovodstvu u prepoznavanju kritičnih pokazatelja u šemama prevare,
- Procijene praznine u internim kontrolama tokom uočenih prevara,
- Uspostave etičko ponašanje tokom forenzičke revizije,
- Obezbijede adekvatnu komunikaciju o pitanjima prevare sa Odborom za reviziju/pravnim odjelom/rukovodstvom. (Hasanović, 2015)

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.

4.3 Društvena odgovornost korporacije

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 (*Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, 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.

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. Zato, odgovornost ne može da leži samo na revizorima i rukovodstvu – i od stejkholdera (akcionara) se takođe mora očekivati društveno odgovorno ponašanje. Međutim, da bi se ovo zaista i ostvarilo mora doći do promjene načina razmišljanja i svijesti svih stejkholdera. Uloga internog revizora bi mogla biti u tome da se on pojavi kao svojevrsan 'glas savjesti' (Stojanović, 2014) (kroz promovisanje etike i integriteta) 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.

4.4 Ocjena rizika i upravljanje rizicima

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. S druge strane, rukovodstvo ima odgovornost prema odboru za kreiranje, implementaciju i nadzor nad procesom upravljanja rizicima kao i njegovo integrisanje u svakodnevne aktivnosti kompanije (*Executive Summary of the King Report 2002*, 2002). Prema COSO, procjena rizika se 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, 2013).

S obzirom na to da se odbor oslanja na pouzdane okvire i sisteme upravljanja rizicima te interne kontrole čiji je zadatak da obezbijede razumnu sigurnost u pogledu ostvarivanja ciljeva, aktivnost interne

⁵ Prema Rječniku termina Međunarodnog okvira profesionalne prakse, 'prevara' se definiše kao sve nezakonske radnje koje imaju karakteristike obmane, prikriivanja ili zloupotrebe povjerenja.

revizije bi mogla pružiti podršku upravljanju rizicima na dva načina. Prvo, ona bi mogla obezbijediti objektivno uvjerenje odboru i rukovodstvu da okvir upravljanja rizicima u cjelini funkcioniše 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 po ovom 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).

ZAKLJUČAK

Prema definiciji interne revizije, njen zadatak je da doprinese stvaranju dodane vrijednosti tako što će pomoći menadžmentu da uspješnije upravlja organizacijom. Prvi i osnovni cilj 'dobrog' korporativnog upravljanja je **zadovoljiti očekivanja svih stejkholdera**. 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 stejkholderima da su sistemi, koji treba da obezbijede njihova očekivanja i interese, efikasni i efektivni. Tako interna revizija postaje učesnik u procesu korporativnog upravljanja pružajući podršku upravi kako bi ona ostvarila svoje zadatke na najbolji mogući način.

Važnost i prednost interne revizije se ogleda upravo u tome što su koncepti etičkog ponašanja ti koji rukovode procedurama koje se primjenjuju tokom revizije. Pod ovim se se misli i na profesionalnu kompetentnost, odgovarajući obim rada na terenu, objektivno razmatranje objelodanjenih informacija, fer pristup i nepristrasnost pri donošenju zaključaka, te držanje do istine prilikom izvještavanja. Prema tome, etika je unutrašnja pokretačka snaga koja usmjerava čitav proces interne revizije. Na ovaj način, interna revizija daje primjer i postaje zagovornik etičkog ponašanja širom organizacije, čime promoviše integritet, odgovornost, disciplinu i sve ostale aspekte 'dobrog' korporativnog upravljanja.

Opšti je zaključak da dobro korporativno upravljanje počiva na snažnom sistemu internih kontrola i procesu upravljanja rizicima. Međutim, ono što čini temelj i jednog i drugog jeste kontrolno, tj. interno okruženje. Osnovni elementi ovog okruženja su: integritet, etičke vrijednosti i stručnost zaposlenih; filozofija i poslovni stil menadžmenta; način na koji menadžment vrši raspodjelu ovlaštenja i odgovornosti i organizuje i izgrađuje svoje ljude... Dakle, radi se o jednom bihevioralnom aspektu upravljanja u čijem srcu se nalaze ljudi. U tom smislu, budući doprinos interne revizije dobrom korporativnom upravljanju bi mogao biti upravo u identifikovanju uticaja ljudskog faktora na sistem internih kontrola, proces upravljanja rizicima i upravljanja uopšte, te promjena fokusa sa forme (sistema i procesa) na suštinu (ljude kao kreatore i nosioce sistema i procesa) jer upravo to čini 'meke' aspekte korporativnog upravljanja i ključ sa njegove uspješnosti.

IZVORI

1. Brown, L. D. and Caylor, M. L. (2004). *Corporate Governance and Firm Performance*. Georgia: Georgia State University.
2. Cattrysse, J. (2005). Reflections of corporate governance. *Social Science Research Network*. Preuzeto u aprilu 2015. sa http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=485364
3. Clayton, R. J., Scroggins, W. and Westley, C. (2002). Enron: Market Exploitation and Correction. *Financial Decisions*. Preuzeto aprila 2015. sa <http://www.financialdecisionsonline.org/current/clayton.pdf>
4. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal Control – Integrated Framework*, Preuzeto u aprilu 2015. sa http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf
5. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2004). *Enterprise Risk Management Framework*. Exposure Draft for Public Comment. Preuzeto u aprilu 2015. sa http://www.bauer.uh.edu/parks/coso_manuscript.pdf
6. Culp, C.L. and Hanke, S.H. (b.g.). Empire of the Sun: A Neo-Austrian Economic Interpretation of Enron's Energy Business. In C. L. Culp & W.A. Niskanen (Eds.): *Corporate Aftershock: The Public Policy Lessons from the Collapse of Enron and Other Major Corporations*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 3-28.
7. ECIIA. (2005). *Position Paper: Internal Auditing in Europe*. Brussels. Preuzeto u maju 2014. sa [file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/My%20Documents/Downloads/prise_de_position_eciaa%20\(1\).pdf](file:///C:/Documents%20and%20Settings/Administrator/My%20Documents/Downloads/prise_de_position_eciaa%20(1).pdf)
8. European Commission Green Papers: *Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, July 2001. Preuzeto u aprilu 2015. sa http://ec.europa.eu/green-papers/index_en.htm#2001
9. Hasanović, F. (2015). Metode i tehnike internih revizora tokom revizorskog postupka u otkivanju prevara. *Godišnja konferencija internih revizora: Interna revizija – partner u odgovornom poslovanju*, Institut internih revizora u BiH, Dubrovnik, 26-28. mart 2015.
10. King Committee on Corporate Governance (2002). *Executive Summary of the King Report 2002*. Institute of Directors of South Africa. Preuzeto u aprilu 2015. sa http://www.ecgi.org/codes/documents/executive_summary.pdf
11. Lipman, F.D. and Lipman, K.L. (2006). *Corporate Governance Best Practices – Strategies for Public, Private and Non-for-Profit Organizations*, New Jersey: John Wiley&Sons, Inc.
12. McNamee, D. (1996). *The Governance Loop: Protecting Stakeholder Interests*. Preuzeto u martu 2013. sa <http://www.economiaintreprenderii.ro/resurse/loop.htm>
13. *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*. (2009). Sarajevo: Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global.
14. Norris, F. and Henriques, D. B. (2000). Admit Guilt in Falsifying CUC's Books. *New York Times*. June 15, 2000. Preuzeto u aprilu 2015. sa <http://partners.nytimes.com/library/financial/061500cendant-fraud.html>

15. Ratliff, R.L., Wallace, W.A., Sumners, G.E., McFarland, W.G., Loebbecke, J.K. (2001). *Internal auditing, principles and Techniques*. Second Edition. 3rd printing. Altmonte Springs: The Institute of Internal Auditors.
16. *Report and Recommendations of the Blue Ribbon Committee on Improving the Effectiveness of Corporate Audit Committees*. New York: NYSE. 1999. Preuzeto u aprilu 2015. sa http://www.chugachelectric.com/pdfs/agenda/fcagenda_051403_ixd.pdf
17. Rittenberg, L.E. (2002). Lessons for Internal Auditors. *Internal Auditor*, April 2002. Preuzeto u decembru 2009. sa http://findarticles.com/p/articles/mi_m4153/is_2_59/ai_85014795/pg_5/;
18. Root, S. J. (1998). *Beyond Coso: Internal Control to enhance Corporate Governance*. New York: John Wiley & sons, Inc.
19. Stojanović, T. (2013). Uloga interne revizije u procesu korporativnog upravljanja. *Poslovne studije – Business Studies*, 9-10. 199-218. Banja Luka: Univerzitet za poslovne i finansijske studije. DOI: 10.7251/POS1310199S
20. Stojanović, T. (2014). Alati interne revizije za ocjenu kvaliteta korporativnog upravljanja. *Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu*, br. 8/2014. 189-200. DOI:10.7251/ZREFIS1408189S
21. Stojanović, T. (2014). Bihevioralna dimenzija upravljanja i interna revizija. *Financing br. 3/14*. 30-34. Banja Luka: Finrar d.o.o. i Brčko: Financing d.o.o. DOI:10.7251/FIN1403030S
22. *The Combined Code, Principles of Good Governance and Code of Best Practice*. Principle D2 "Internal Control". Committee on Corporate Governance, 2000. Prouzeto u maju 2014. sa http://www.ecgi.org/codes/documents/combined_code.pdf
23. Verschoor, C.C. (2000). *Audit Committee Briefing: understanding the 21st century audit committee and its governance roles*. Altmonte Springs: The Institute of Internal Auditors.

