С А Д Р Ж А Ј

УВОД.....5

1. ИНТЕРНА КОНТРОЛА И ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА.....18

1.1. Интерне контроле – теоријски приступ.....18

1.2. Интерна ревизија – дефиниција.....24

1.3. Развој интерне ревизије – традиционални и модерни приступ.....28

1.4. Однос интерне ревизије и интерних контрола.....34

1.5. Интерна ревизија у функцији дефинисања и управљања ризицима.....37

1.6. Законски и професионални оквир интерне ревизије.....44

1.7. Интерна ревизија и њен однос са другим функцијама унутар јавних предузећа 60

1.8. Синергија интерне и екстерне ревизије у корпоративном управљању.....68

2. УТИЦАЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ НА УНАПРЕЂЕЊЕ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА.....76

2.1. Корпоративно управљање – дефиниција 76

2.2. Интересне групе у корпоративном управљању 86

2.2.1. Власници капитала (акционари) у функцији мониторинга.....88

2.2.2. Надзор.....91

2.2.3. Менаџмент.....94

2.2.4. Екстерна ревизија.....95

2.2.5. Интерна ревизија.....97

2.2.6. Функција усклађености.....98

2.2.7. Правно и финансијско савјетовање.....98

2.3. Модели корпоративног управљања.....98

2.4. Интерна ревизија унутар корпоративног управљања 102

3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА.....107

3.1. Ризици 107

3.2. Управљање ризицима као модерни приступ корпоративном управљању..110

3.3. Однос корпоративно управљање – ERM модел.....121

3.4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризиком.....133

3.5. Интерна ревизија у функцији смањења ризика од превара.....144

4. ФУНКЦИОНИСАЊА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА (с посебним освртом на Жељезнице Републике Српске).....156

4.1. Организација одјељења за интерну ревизију у јавним предузећима 156

4.2. Етички кодекс.....166

4.3. Студија ризика.....171

4.4. Стратешки и годишњи план рада Одјељења за интерну ревизију.....180

4.5. Процес појединачне ревизије.....189

5. ОРГАНИЗАЦИЈА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ УНУТАР РЕГИОНАЛНИХ ЖЕЉЕЗНИЧКИХ КОМПАНИЈА.....197

5.1. Жељезнице Републике Српске AD Добој.....197

5.2. ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево.....203

5.3. Железнице Србије а.д. Београд.....207

5.4. Жељезнице Црне Горе.....218

5.5. Хрватске жељезнице.....225

6. УСПОСТАВЉАЊЕ ОДЈЕЉЕЊА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ.....240

6.1. Одјељење за интерну ревизију са фокусом на интерне контроле.....240

6.2. Модерни приступ интерне ревизије заснован на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA).....244

6.3. Интерна ревизија заснована на контролама и управљању ризицима као универзални модел интерне ревизије.....261

6.3.1. Емпиријско истраживање.....266

7. ПРАВЦИ РАЗВОЈА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ.....311

ЗАКЉУЧАК.....314

ЛИТЕРАТУРА.....317

ПРИЛОЗИ.....332

ПОПИС ТАБЕЛА.....335

ПОПИС ДИЈАГРАМА.....336

ПОПИС СЛИКА.....337

БИОГРАФИЈА АУТОРА

ИЗЈАВЕ АУТОРА

У В О Д

Неколико протеклих деценија на сцени је убрзани технолошки развој и све интензивнији раст и сложеност активности унутар пословних система. У исто вријеме јавља се потреба управљачких структура за подршком у смислу надзора над системом интерних контрола те њиховом оцјеном и унапређењем система управљања ризицима.

Као одговор на наведене потребе, упоредо с њима развијала се и функција **интерне ревизије**. Иако је у свијету интензивно у примјени од 40-их година XX вијека, интерна ревизија код нас и у ужем региону добија на значају тек неколико протеклих година.

Међународна професионална асоцијација „Институт интерних ревизора“, са сједиштем у Сједињеним Америчким Државама, у својим Стандардима професионалне праксе интерне ревизије функцију интерне ревизије дефинише као „Независно и објективно увјеравање и консултантску активност, чији је циљ повећање вриједности и унапређење активности организације. Она помаже организацији да оствари своје циљеве, уводећи систематичан и дисциплинован приступ оцјени и унапређењу ефективности управљања ризицима, контроле и процеса управљања. Исто тако, интерна ревизија пружа компанијама и другим организацијама анализе, процјене, препоруке, савјете и друге информације у вези са ревидованим активностима“.

Упоредо с растом и диференцијацијом предузећа менаџмент је осјетио потребу за успостављањем ефикаснијег увида над децентрализованим и дислоцираним пословним активностима. Потреба за функцијом интерне ревизије јавила се када су менаџери великих предузећа установили да годишња ревизија финансијских извјештаја од ревизорских фирми ни изблиза није била довољна. Стога је дошло до иницирања ревизије пословања као дијела функције интерне ревизије.

Касније се улога интерне ревизије проширивала на основу захтјева главних берзи и америчке Комисије за хартије од вриједности (Securities Exchange Commission – SEC) за већом одговорношћу управљачких структура корпорација у односу на публиковане

финансијске извјештаје. Из тога је произашло проширивање овлаштења на детаљну анализу интерних контрола. Проширење улоге интерне ревизије логично захтијева и профиле интерних ревизора који посједују специјализована знања и из других дисциплина, као што су економија, законодавство, финансије, статистика, компјутерска обрада, инжењеринг и пореска проблематика.

Прелаз који је функција интерне ревизије направила током протеклих година вођен је циљем да се одговори на растуће потребе за управљањем ризицима. То се најбоље види из фаза кроз које је интерна ревизија прошла:

1. ревизија која се заснива на контролама,
2. ревизија која се заснива на процесима,
3. ревизија која се заснива на ризицима,
4. ревизија која се заснива на управљању ризицима.

Као што се види, данас се од интерне ревизије очекује да предуприједи неповољне пословне догађаје идентификовањем будућих ризика у свим сегментима пословања и дефинисањем управљања тим ризицима. Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије, Стандардом 2120, дефинишу да интерна ревизија мора да оцјењује ефективност (радити праве ствари) и ефикасност (радити на прави начин) и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком.

Интерна ревизија се своди на оцјењивање управљања ризиком и интерних контрола те би то требало да буде централна тема већине ревизијских послова.

Циљеве за повећање вриједности корпорације интерни ревизори остварују на неколико начина:

- препознају и анализирају гранске и пословне ризике,
- унапређују економију и ефикасност организације,
- поштују смјернице менаџмента,
- представљају менаџмент.

Руководиоци интерних ревизија се држе **оквира за управљање ризицима у предузећу**, који утврђује менаџмент за различите активности или дијелове организације. Уколико оквир не постоји, извршни руководилац интерне ревизије користи сопствену процјену ризика након консултација са вишим менаџментом и одбором. Да би се урадила квалитетна процјена ризика, интерна ревизија мора остварити најбољу могућу сарадњу с менаџментом предузећа, али и са свим запосленима како би се добиле праве информације. Сарадња мора бити заснована на професионалном основу, тј. интерни ревизор увијек треба да држи одређену дистанцу и независност у свом раду. Данас се функција интерне ревизије базира на унапређење квалитета корпоративног управљања, као и на ризике којима су корпорације изложене, те се на основу тога интерна ревизија континуирано мора прилагођавати промјенама и изналазити начине и моделе за управљање тим ризицима.

Корпорацију или акционарско друштво чини заједница више интересних група (stakeholder), тј. акционара (власника), менаџмента (професионалних руководилаца), запослених, друштва и других. Управљање акционарским друштвом је систем у којем интересне групе заступају своје интересе и у узајамној су вези. Ту се мисли на односе између управе, надзорног одбора, акционара и других група у предузећу и изван њега (нпр. радници, добављачи, купци, друштвена заједница и други). Корпоративно управљање се као термин у стручној литератури појављује крајем 80-их година прошлог вијека. Оно има значајан утицај на успјех компанија и националних економија. Глобална економска криза у први план је истакла корпоративно управљање, посебно у земљама у транзицији. Квалитативно корпоративно управљање побољшава пословне резултате предузећа и њихову ефикасност, побољшава приступ тржиштима капитала, умањује трошкове предузећа и подиже вриједност имовине, доприносећи тиме бољој репутацији предузећа. С тим у вези, треба истаћи да је улога интерне ревизије незамјењива у настојању да се ефикасно обезбиједи једнак третман интересним групама које су у вези с корпорацијом. Прије свега њена улога је да процијени ризике који се могу десити, с намјером или без намјере учесника у процесима, те да на основу процјене ризика изврши ревизију интерних контрола и интерних контролних поступака и да предочи налаз и препоруке менаџменту како би се евентуални ризици предуприједили, елиминисали или пак ублажили.

Ризик се дефинише као могућност да ће се десити неки догађај који ће у већој или мањој мјери утицати на остваривање циљева предузећа. Њега карактеришу оцјена вјероватноће да ће се такав догађај десити и тиме негативно утицати на остваривање тих циљева.

Да би се идентификовали ризици, мора се усредсредити на догађаје који могу утицати на циљеве предузећа. Догађаји могу имати позитиван или негативан утицај на остварење циљева и од тога зависи њихов исход. Догађаји се групишу у категорије према организационим дијеловима како би управа уочила која су подручја угрожена.
Свеобухватан модел узима у обзир и спољне и унутрашње ризике:

- спољни ризици – економски, еколошки, политички, друштвени, технолошки и други;
- унутрашњи ризици – инфраструктура, корпоративна култура, особље, оперативни, технолошки и други ризици

Овдје је битно напоменути да интерна ревизија пружа подршку управљачкој структури у процесу управљања ризицима, али је **управљачка структура та која је одговорна за управљање ризицима.** Када помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, интерни ревизори се морају суздржати од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком, јер одлуке су на менаџменту предузећа.

Традиционални приступ интерне ревизије је базиран углавном на процјени функционисања интерних контрола и давања независног мишљења и гаранција да оне коректно функционишу.

Модерни приступ интерне ревизије базиран је на скретање фокуса интерне ревизије на ризике. Ово је логична посљедица појаве концепта управљања ризицима (Enterprise risk management – ERM). Сходно томе развијен је приступ интерне ревизије заснован на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA). Међутим, увођењем поменутог система не значи да су други системи мање актуелни као, рецимо, они засновани на контролама.

Међународни стандард професионалне праксе интерне ревизије IIA 2120 такође третира ову проблематику:

- управљање ризицима захтијева од интерне ревизије да „мора процијенити ефикасност процеса управљања ризицима и допринијети његовом унапређењу“.

Исто тако, тренд савремених предузећа је да менаџмент успостави систем управљања ризицима у циљу превентивног дјеловања на неповољне догађаје, а функција интерне ревизије у том процесу је оцјена ефикасности дјеловања тог система и евентуално давање препорука у циљу његовог унапређења.

Ужи предмет истраживања

Ужи предмет овог истраживања чине анализа теоријских ставова у вези с начином функционисања интерне ревизије унутар предузећа и данашњих трендова развоја интерне ревизије. На основу наведеног, уз помоћ дефинисаног узорка жељезничких система код нас и у региону услиједиће закључци у виду приједлога ефикасног модела интерне ревизије заснованог на управљању ризицима као фактором за квалитативно корпоративно управљање.

Циљеви истраживања

Садржај и предмет ове докторске тезе, као и постављене хипотезе, упућују на постојање везе између постављених хипотеза и научних циљева истраживања. Предмет и проблем истраживања у вези са овом темом дефинише неколико научних и друштвених циљева дисертације. Дефинисањем циљева истраживања те систематичним радом долази се до рјешавања постављеног научног проблема. Стога спознаје до којих треба доћи током израде овог рада су: научна описивања, класификације, открића, научно објашњење и научно предвиђање.

Научни циљеви истраживања

С обзиром на актуелност теме евидентно је да ће резултати истраживања имати нарочит теоријски значај, али не мање важни су и прагматични циљеви које треба нагласити. На теоријском плану дисертација ће пружити преглед традиционалних и савремених теоријских концепција интерне ревизије које ће бити основа за даља научна истраживања. Дисертација има и своју практичну примјену, односно практична искуства сублимирана унутар ње послужиће свим заинтересованим компанијама и менаџерима да изаберу прикладан модел интерне ревизије за своје потребе.
Научни циљеви истраживања су дефинисани на сљедећи начин:

1. ***Описивање.*** У току рада биће описани поједини теоријски правци развоја функције интерне ревизије те њихове предности и недостаци. Биће приказан развој и начин примјене интерне ревизије засноване на контролама, преко интерне ревизије засноване на процесима, ризицима, до интерне ревизије засноване на управљању ризицима. У раду ће се теоријским и практичним приступима нагласити однос између интерне контроле и интерне ревизије. Посебно ће бити обрађена тема односа интерне и екстерне ревизије у пракси, те односа са другим функцијама унутар предузећа. Описаће се и законски и професионални оквир интерне ревизије у регионалним и свјетским оквирима. Опис функционисања корпорација и корпоративног управљања те мјесто интерне ревизије унутар њих биће темељито обрађени. Нарочита пажња биће посвећена опису управљања ризицима унутар предузећа и начини доприноса и улоге интерне ревизије у том процесу. У раду ће се указати и на опис садашњег стања, тј. научних ставова и имплементације описаних модела.

2. ***Класификација.*** Анализом бројне иностране и домаће литературе у дисертацији ће бити издвојени и класификовани начини и методе рада интерне ревизије. Класификацијом функције интерне ревизије по различитим методама рада настојаће се приказати све њихове предности и недостаци. Честа класификација интерне ревизије је ревизија која је заснована на контролама (традиционални приступ). Овај приступ се често примјењује на овим просторима и интерна ревизија заснована на ризицима и

управљању њима представља њену актуелност у будућности. У раду ће се образложити поменуте класификације са предностима и недостацима.

3. ***Објашњење.*** У раду ће се приказати мјесто Републике Српске и њених институција и предузећа у имплементацији интерне ревизије, а као репер ће се узети првенствено Жељезнице Републике Српске у компарацији са жељезничким компанијама у окружењу. Настојаће се приказати примијењени модели интерне ревизије унутар предузећа сличне бранше код нас и у региону и објаснити начин функционисања, те из описа извући закључке и дати приједлоге засноване на теоријском основу савремене литературе.

4. ***Предвиђање.*** На основу стечених научних и емпиријских сазнања настојаће се дати критички осврт на постојеће организације и функционисање интерних ревизија поменутих предузећа код нас и у окружењу и предложити приступ и начин организације универзалног модела интерне ревизије. Предвиђање ће бити засновано на бази актуелне стручне литературе те дефинисаних закључака из анализе приступа организације интерних ревизија код нас и у региону. Настојаће се дефинисати приједлог универзалног модела интерне ревизије који ће бити у функцији квалитативног корпоративног управљања те извести закључке даљих праваца развоја интерне ревизије.

Друштвени циљеви истраживања

Очекује се да ће резултати истраживања овог рада дати прагматичан допринос широј друштвеној заједници и доприносиће остваривању директне или индиректне користи које ће имати држава, академска заједница, компаније и цјелокупна јавност.

Очекује се да ће експерти, стручњаци и други запослени у јавним корпорацијама и јавним предузећима увидом у рад спознати све предности и непосредних и посредних користи имплементацијом ефикасног модела интерне ревизије. Нарочито ће имати користи увидом у систематичан приказ функционисања модела интерне ревизије код нас и у региону те њене потенцијалне улоге у процесу управљања ризицима како би се могао примијенити ефикасан модел унутар њихових предузећа.

Академска заједница, образовне и истраживачке институције биће у могућности да користе резултате истраживања у овом раду у научне и стручне сврхе у виду даљег истраживања теме која је тренутно актуелна како на нашим просторима, тако и на свјетском нивоу.

Хипотезе истраживања

У сврху истраживања наведене теме постављене су једна главна и двије помоћне хипотезе:

Главна хипотеза

Интерна ревизија заснована на управљању ризицима је фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Помоћне хипотезе

1. Традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) је комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и управљању ризицима.

2. Ефикасност екстерне ревизије огледа се у ефикасности њене „продужене руке“, интерне ревизије.

Методологија истраживања

Основни метод истраживања у економској науци је апстракција. Методом апстракције из анализе ће се искључити све што је мање битно, а анализа ће се фокусирати на ефикасност функционисања модела интерне ревизије и начина приступа тој ревизији. На тај начин се методом апстракције долази до модела који одражава тенденцију развоја посматраних појава [Иванић, 2010]. На дефинисани модел примјењује се економска анализа.

Економска анализа је приступ који почиње са скупом претпоставки и тада се логички изводе одређена предвиђања о економском понашању људи, предузећа или привреде [Samuelson и Nordhaus, 2011]. Тим поступком врши се анализа односа између

економских категорија. Потом се изводе научно релевантне законитости и формирају комплекснији ставови о функционисању економских процеса. Примјеном економске анализе на постојећи модел дефинише се однос између организационог модела интерне ревизије, начина приступа тог модела (традиционални и/или модерни) и његовог утицаја на унапређење квалитета корпоративног управљања.

У сврху постизања циљева истраживања и тестирања постављених хипотеза приступиће се прикупљању података из секундарних извора. Кључни извори података су Жељезнице Републике Српске као и жељезничке компаније из окружења: Хрватске жељезнице, Жељезнице Србије, Жељезнице Црне Горе и Жељезнице Федерације Босне и Херцеговине.

У сврху обраде теме извршиће се прикупљање, анализа и обрада одговарајућих података, укључујући анализу првенствено стране литературе из релевантне области. Истраживање ће укључивати сагледавање различитих теорија у овој области, преглед научних и стручних истраживања, тематских чланака и пословних публикација. На тај начин ће се стећи шири увид у дотичну појаву.

За приказ научних коријена, развоја и тренутног стања научне мисли релевантне за посматрану проблематику биће примијењена историјска метода. Аналитичко-синтетички приступ који се заснива на индукцији и дедукцији прикупљене научне грађе уобичајено се користи као основа сваког научног рада. Према томе, анализа ће се користити у интерпретацији података и тестирању хипотезе, док ће се синтеза примијенити у извођењу и уопштавању закључака.

Компаративна метода је једна од основних метода истраживања у овом раду. Овом методом ће се поредити постојећи модели организације и функционисања интерне ревизије у жељезничким компанијама земаља у окружењу и модел организације и функционисања интерне ревизије у Жељезницама Републике Српске. Добијањем компаративних података као и стављањем у однос са свјетском праксом тежиће се дефинисању модела интерне ревизије заснованог на управљању ризицима, који би био фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Дакле, приликом израде докторске дисертације фокус ће бити на сљедећим истраживачким фазама:

- истраживање проблема, односно прикупљање података;
- анализа и обрада података;
- тестирање хипотеза,
- доношење закључака и представљање научног доприноса.

Очекивани резултати и научни допринос истраживању

Корпоративно управљање на бази управљања ризицима, интерна ревизија са традиционалним и актуелним (модерним) приступом заснованим на управљању ризицима тема је која је релативно нова на овим просторима. Ово је област која убрзано долази на ове просторе и законски се имплементира у све јавне организације будући да тежимо развијеном свијету. Међутим, врло мало је еминентних стручњака и квалитетне литературе који би дали свој допринос свим овим настојањима.

С обзиром на постављену главну хипотезу, у дисертацији ће се обрадити област утицаја интерне ревизије на корпоративно управљање, синергија традиционалног и модерног приступа интерној ревизији, смањење ризика од превара унутар предузећа као значајан дио корпоративног управљања и многа друга актуелна питања.

Реалним приказом модела интерне ревизије имплементираних унутар неколико жељезничких компанија из региона те на основу домаћих искустава провешће се студиозна анализа њихових предности и недостатака.

Основни мото ове докторске дисертације је да се доказивањем главне и помоћних хипотеза дâ оригиналан допринос економској науци. Радом ће се описати и доказати да је интерна ревизија заснована на управљању ризицима фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања. Уз то ће се јасно раздвојити појмови традиционалног и модерног приступа интерне ревизије у сврху доказивања да је традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) комплементарна допуна модерном приступу заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach

– RBIA) и управљању ризицима. Доказивањем наведеног предложиће се универзални модел приступа интерној ревизији који би био широко примјењив.

Важан задатак који ће се остварити израдом ове докторске дисертације је да се испуњењем постављених **научних циљева** (1. описивање, 2. класификација, 3. објашњење, 4. предвиђање) дâ **научни допринос** економској науци.

Као што је наведено, резултати истраживања овог рада дали би **прагматичан допринос** широј друштвеној заједници. Експерти, стручњаци и други запослени у јавним корпорацијама и јавним предузећима ће увидом у рад спознати све предности и непосредне и посредне користи имплементацијом ефикасног модела интерне ревизије. Нарочито ће имати користи увидом у систематичан приказ функционисања модела интерне ревизије код нас и у региону, те њене потенцијалне улоге у процесу управљања ризицима како би се могао примијенити ефикасан модел унутар њихових корпорација. Академска заједница, тј. образовне и истраживачке институције, имаће могућност да користе резултате истраживања у овом раду у научне и стручне сврхе у виду даљег истраживања теме која је тренутно актуелна на нашим просторима, али и на свјетском нивоу.

У докторској дисертацији предмет истраживања обухвата седам дијелова који ће представљати заокружену цјелину са уводним дијелом и закључком.

У *уводном дијелу* докторске дисертације наглашен је предмет истраживања, циљеви истраживања, хипотезе од којих ће се поћи у истраживању, методологија истраживања, као и резултати који се истраживањем настоје постићи. Пажња ће се посветити и научном доприносу који ће се постићи методологијом истраживања. Затим ће бити образложен преглед истраживања који ће се обрађивати по главама, као и методе које ће се користити у истраживању.

Први дио обухвата теоријску основу интерне ревизије и њен законодавни и професионални оквир код нас и у свијету. Биће приказан и однос интерне ревизије са интерним контролама, екстерном ревизијом и другим функцијама унутар предузећа.

Посебна пажња је посвећена теоријском оквиру интерне ревизије у функцији дефинисања и управљања ризицима.

Други дио посвећен је дефинисању корпоративног управљања, стејкхолдерима или интересним групама у корпоративном управљању, а посебна пажња биће посвећена интерној ревизији унутар корпоративног управљања, њеном позиционирању, сврси, те доприносу квалитативном корпоративном управљању.

У *трећем дијелу* теоретски ће се дефинисати ризици наглашавајући значај управљања ризицима унутар предузећа као модерном приступу корпоративног управљања. Дефинисаће се ERM модел и описати његов однос с корпоративним управљањем. Објасниће се улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима (RBIA) и њеној заснованости на управљању ризицима као методологији која повезује интерну ревизију са општим оквиром управљања ризицима. Исто тако објасниће се како интерна ревизија може утицати на смањење ризика од превара у циљу унапређења општег квалитета корпоративног управљања.

Четврти дио је посвећен самом опису функционисања интерне ревизије унутар јавних предузећа, с посебним освртом на систем функционисања интерне ревизије у Жељезницама Републике Српске. Ту ће се дати преглед организације Одјељења за интерну ревизију, дефинисати стратешки документи за рад интерне ревизије те описати сам процес појединачне ревизије.

Садржај *петог дијела* подразумијева преглед организација интерне ревизије унутар регионалних жељезничких предузећа предвођених Жељезницама Републике Српске. Предузећа која ће бити обрађена у раду су: Жељезнице Републике Српске, Жељезнице Федерације Босне и Херцеговине, Хрватске жељезнице, Жељезнице Србије и Жељезнице Црне Горе. Уз то ће бити наведен законски и подзаконски оквир у коме дјелују интерне ревизије унутар наведених предузећа, организациона структура и начин дјеловања.

У *шестом дијелу* је фокусиран опис дјеловања интерне ревизије засноване на унутрашњим контролама као традиционалном моделу и модерном приступу интерне ревизије засноване на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) те дефинисању универзалног модела интерне ревизије заснованог и на контролама и на управљању ризицима у циљу квалитативног корпоративног управљања. У дијелу 6.3. истраживачким радом, првенствено упитницима, настојаће се доћи до информација и описати степен заступљености модела управљања ризицима унутар жељезничких предузећа која су поменута те на који начин функционишу интерне ревизије унутар њих. Дакле, извршиће се анализа на који начин и колико ефикасно интерне ревизије унутар предузећа из узорка врше испитивање у којој мјери активности самог процеса управљања ризицима подржавају остварење циљева предузећа. Резултат таквог начина истраживања биће и приједлог универзалног модела интерне ревизије који би био ефикасан за сва предузећа па и јавни сектор.

Седми дио скренуће пажњу на могуће правце будућег развоја интерне ревизије као фактора унапређења корпоративног управљања.

У *закључку* ће се презентовати резиме укупних истраживања у функцији израде докторске дисертације и синтеза основних резултата до којих се дошло у овом раду.

1. ИНТЕРНА КОНТРОЛА И ИНТЕРНА РЕВИЗИЈА

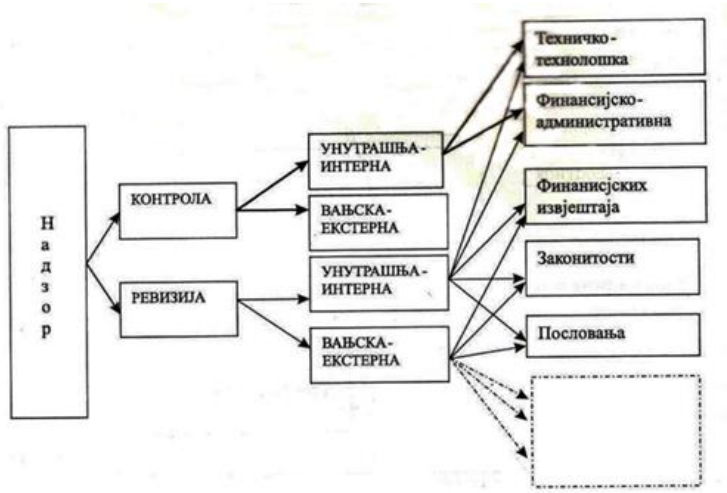
1.1. Интерне контроле – теоријски приступ

Основна подјела надзора који се обавља за потребе конкретног института – предузећа или јавне институције, тј. правног лица, јесте подјела на контролу и ревизију.[1]

У контролу се сврставају активности надзора који дјелују у времену када се још могу спријечити негативни догађаји или ризици. Дакле, контрола прати текуће активности и има могућност превентивног дјеловања, за разлику од интерне ревизије која то нема. Интерна ревизија нема за циљ да спријечи реализацију ризика у моменту настајања, него да их констатује, утврди начин настајања штетног догађаја и тиме у наредном периоду спријечи настанак, односно реализацију ризика.

Постоје различити облици контрола и ревизија, а генерална подјела надзора може се дефинисати као на наредном дијаграму:

Дијаграм 1 – Структура цјелокупног система надзора



Извор: Ђурасовић, В., *Интерна контрола и интерна ревизија*, Финрар д.о.о. Бања Лука, 2007, стр. 17.

[1] Ђурасовић, В., „Интерна контрола и интерна ревизија“, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007, стр. 17.

Правећи јасну разлику између интерних контрола и интерне ревизије, може се рећи да је разлика између њих суштинска, односно евидентно је да контроле раде на основу постојећих важећих правних аката, не мареће притом да ли су сачињавана на основу позитивних прописа, док ревизија има много разуђенији аспект дјеловања. Поред тога што надгледа да ли интерне контроле раде на прави начин, ревизија провјерава да ли су процедуре и правна акта на основу којих раде интерне контроле донесени на прави начин и да ли постоји могућност њиховог побољшања, те врши многе друге активности које ће бити тема ове докторске дисертације. Укратко, контрола се може дефинисати као функција надзора која је строго подређена менаџменту, а интерна ревизија је као активност усмјерена на надзор рада самог управљања, те због потребне независности не смије да буде подређена менаџменту, али мора да има с њим изврсну комуникацију, чак и у савјетодавном облику.

Прије много година интерне контроле биле су искључиво у вези с књиговодством. Оне су биле провјере које су књиговође радиле да би открилe грешке и превару. Заиста, енглеска ријеч "контрола" потиче од древне књиговодствене контроле која је укључивала два записа, о трансакцијама и провјери једне против друге.[2]

Током друге половине двадесетог вијека унутрашња контрола је постала чврсто успостављена у размишљању о финансијским ревизијама, нарочито оним које у предузећима спроводе независне ревизорске фирме које делују за акционаре. Пошто су унутрашње контроле успостављене да би се открилe и смањиле грешке и преваре, ревизору који је утврдио да су контроле добро функционисале требало би мање доказа из других извора како би се процијенила поузданост финансијског извјештаја наведеног предузећа. Пошто су предузећа постајала већа, комплекснија и компјутеризована, повећан је значај елемента унутрашње контроле за екстерну ревизију.

Фокусирајући се на интерну контролу, треба истаћи да постоје формалне контроле у виду законских и подзаконских аката или унутрашње контроле као организационе

[2] Leitch, M., *Intelligent internal control and risk management : designing high-performance risk control systems*, Published by Gower Publishing Limited Gower House Croft Road Aldershot Hampshire GU11 3HR England, 2008, стр. 13.

јединице унутар предузећа. Међутим, у предузећима дјелују и такозване неформалне контроле, суштинске, у виду дјеловања самих запослених на терену.

Професор Ђурасовић[3] је јасно дефинисао интерне контроле као активност коју обављају запослени у предузећу с намјером да утврде да ли се неке радње које су предмет контроле обављају у складу с прописима, процедурама и актима које доносе било органи тог предузећа, било државни органи.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије[4] дефинишу пет кључних циљева система интерних контрола у предузећу. Дакле, дефинишу да оне треба да обезбиједе:

1. поузданост и потпуност информација које обрађују,
2. усклађеност с политикама, плановима, процедурама, законима и регулативом,
3. сигурност односно заштиту имовине у правном лицу,
4. економично и ефикасно коришћење ресурса путем контрола које обавља баш на тим ресурсима,
5. остваривање дефинисаних циљева пословања или циљева утврђених одређеним програмима.

У Бринковој *Савременој интерној ревизији* наводи се да је интерна контрола основни и најважнији концепт који интерни ревизор мора да разумије.[5]

Комитет за финансирање организација (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission – COSO)[6] Treadway комисије наводи да су интерне контроле установљене да би одржале компанију на добром путу ка остварењу циљева и испуњењу мисије, те да оне промовишу ефикасност, смањују ризик од губитка имовине и помажу у обезбјеђивању поузданости финансијских извјештаја и усклађености са законима и прописима. Будући да је COSO формиран 1985. године као респектабилна

[3] Ђурасовић, В., „Интерна контрола и интерна ревизија“, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007, стр. 25.
[4] International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, САД, 2003.
[5] K. H. Spencer Pickett, „Основни приручник за интерну ревизију“, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005. (према: Moeller, Robert and Witt, Herbert (1999) *Brink's Modern Internal Auditing*, 5th edition, New York John Wiley and Sons Inc.)
[6] COSO, Enterprise Risk Menagement – Integrated Framework, Executive Summary

национална комисија за криминалне радње у финансијском извјештавању од Америчког института овлашћених јавних рачуновођа (AICPA), Америчке асоцијације рачуновођа, Међународне организације финансијских руководилаца (FEI), Института интерних ревизора (IIA) и Института управљачких рачуновођа, морају се нагласити његови ставови. Њихова радна група је, анализирајући литературу о интерној контроли, сачинила интегрисани обједињени оквир којим је наглашена одговорност руководства за интерну контролу.

Тамо гдје постоје ризици који могу угрозити постизање циљева морају да се користе интерне контроле за превазилажење ових ризика. Из наведених разлога и разлога покривања интерним контролама свих аспеката организације у циљу формирања интегрисане цјелине контрола, тј. оквир контрола, COSO је дизајнирао модел оквира интерних контрола који је међународно признат као користан стандардни модел.

Концепт процјене ризика и контроле је фрагментиран уколико није дио јасног оквира контроле и сваки напор ревизије који није усмјерен на цјелину има примјетно мању вриједност.[7] Модел је приказан на слици 2:

Слика 1 – COSO модел оквира контроле

Извор: K. H. Spencer Pickett, Основни приручник за интерну ревизију, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 90.

[7] K. H. Spencer Pickett, „Основни приручник за интерну ревизију“, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 90.

Пикет (K. H. Spencer Pickett) даље објашњава COSO модел приказан на слици гдје наводи:

- фактори **контролног окружења** укључују интегритет, етичке вриједности и стручност запослених, став руководства и стил пословања, начин додјељивања овлашћења и одговорности, организацију и усавршавање запослених као и степен учешћа одбора;
- свако предузеће се суочава с **ризицима који се морају процијенити**, а то се односи на утврђивање и анализу ризика који су релевантни за постизање циљева;
- **контролне активности** се спроводе у цијелом предузећу, а то су политике и процедуре које помажу у спровођењу директива руководства;
- модел садржи и приказ повезаности **информација** и **комуникација** те се наглашава да се релевантне информације морају идентификовати, обрадити и саопштити правовремено у одговарајућем формату како би се омогућило њихово коришћење, а ефективна комуникација мора постојати на нивоу цијелог предузећа;
- **надзор** се огледа у виду система интерних контрола које прате и надзиру, а чиме се процјењује квалитет рада система током одређеног периода, док су надзором обухваћене све активности у систему сталним праћењем и процјеном.

Контрола обухвата „ангажман свих средстава унутар предузећа ради унапређења, усмјеравања, спречавања, управљања и провјеравања различитих активности, и то углавном ради увјерења да се циљеви предузећа остварују. Та средства контроле укључују врсту организације, политике, системе, процедуре, инструкције, стандарде, одборе, контне планове, прогнозе, прорачуне, програме, извјештаје, евиденције, контролне пописе, методе, уређаје и интерну ревизију“.[8]

Да би осигурао успјешно пословање предузећа, те његов развој, али и заштитио интересе власника капитала, менаџмент предузећа је заинтересован за успостављање

[8] Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., *Sawyer's Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing*, 5th edition, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003, стр. 63–64.

одговарајућег система интерних контрола као инструмента управљања ризицима те подршке остваривању његових циљева.[9]

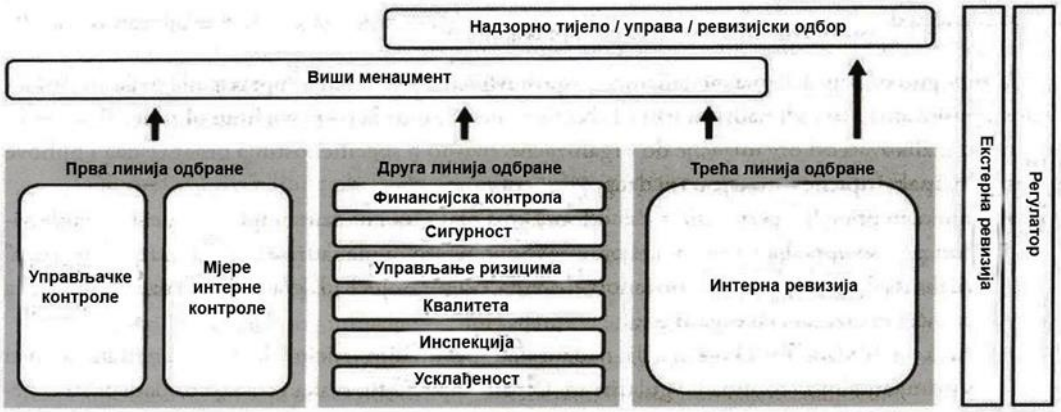
Међутим, када говоримо о повезаности контрола са управљањем ризиком, може се такође потврдити да промјене ризика током пословања узрокују аутоматску промјену контрола, јер контроле су потребне ако штите од ризика који су неприхватљиви за пословање, а оне које не испуњавају тај захтјев могу се одбацити јер оне као такве узрокују ризик, беспотребне трошкове те успоравају дјелатност предузећа.

У јануару 2013. године свјетски глобални Институт интерних ревизора (The Institute of Internal Auditors - IIA Global) објавио је IIA Position Paper, односно сажетак основних гледишта под насловом *Модел три линије одбране за ефикасан процес управљања ризицима и контроле* (*The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*). Сажеци су намијењени широком кругу заинтересованих страна, па и онима који не припадају професији интерне ревизије. Модел је користан за појашњење интерне ревизије, али и осталих линија одбране у најширем оквиру корпоративног управљања. Чак и у предузећима у којима не постоји формално успостављен оквир за управљање ризиком, увођење модела три линије одбране може учинити јаснијим питања ризика и контрола те помоћи у побољшању ефикасности систем управљања ризиком.[10]

У моделу три линије одбране интерне контроле које успоставља оперативни менаџмент сматрају се првом линијом одбране у управљању ризицима. Различите функције с циљем управљања ризиком и функције за надзор усклађености сматрају се другом линијом одбране, док интерна ревизија представља трећу линију одбране. Треба истаћи да све линије одбране имају посебну улогу у најширем оквиру корпоративног управљања.

[9] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, str. 133.
[10] *The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control*, IIA Position Paper, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2013, стр. 2.

Дијаграм 2 – Модел три линије одбране



Извор: The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, IIA Position Paper, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2013, стр. 4.

1.2. Интерна ревизија – дефиниција

Иако има древне коријене, интерна ревизија није препозната као важан процес од многих предузећа и њихових екстерних ревизора све до 30-их година прошлог вијека.[11] Признање је дошло првенствено због успостављања америчке Комисије за хартије од вриједности (Securities Exchange Commission – SEC) 1934. године и промијењених циљева и техника екстерне ревизије. Због разних негативних дешавања у свјетским економијама и депресије кроз коју су прошле Сједињене Државе, у то вријеме SEC је захтијевао од предузећа да оснивају одјељења за интерну ревизију чија је основна сврха била помоћ својим независним ревизорима у циљу оснаживања финансијских извјештаја, али не и помоћ за откривање слабости у унутрашњим контролама.

Интерни ревизори данас прате читав низ најбољих пракси под општим смјерницама IIA стандарда. Значај интерне ревизије за корпоративно управљање данас је неупитан. Интерна ревизија је постала један од главних интерних надзорних механизама корпоративног управљања, прије свега захваљујући свом приступу и стручности. Велике глобалне економске промјене доносе и промјене за начин рада и приступ интерне ревизије који подразумијева то да се интерна ревизија не бави само анализом

[11] Moeller, Robert R., Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, стр. 5.

учинака прошлих догађаја него да се базира и на побољшање будућег пословања предузећа. Очекивања од интерне ревизије сада су стварање нове вриједности својим проактивним дјеловањем. Од дјеловања интерне ревизије увелико зависи ефикасност интерних контрола, а у новије вријеме и опис и изражавање увјерења о адекватности управљања ризицима. Власници капитала су заинтересовани за „садашње стање свог капитала као и информације на основу којих могу предвиђати пословање предузећа у будућности“.[12]

Институт интерних ревизора (*The Institute of Internal Auditors*) као међународна професионална асоцијација интерних ревизора, са главним сједиштем у Сједињеним Државама, врши одређена уједначавања и уводи конзистентност у провођење интерне ревизије, а дефинише је као: „Независно и објективно увјеравање и консултантску активност, чији је циљ повећање вриједности и унапређење активности организације. Она помаже организацији да оствари своје циљеве, уводећи систематичан и дисциплинован приступ оцјени и унапређењу ефективности управљања ризицима, контроле и процеса управљања. Исто тако, интерна ревизија пружа компанијама и другим организацијама анализе, процјене, препоруке, савјете и друге информације у вези са ревидованим активностима“.[13]

Претходном дефиницијом је у најкраћем, суштинском, облику описана функција интерне ревизије, док ће шири дијапазон њеног дјеловања бити главна тема овог рада.

Пикет истиче да се интерна ревизија своди на оцјењивање управљања ризиком и интерних контрола и да би то требало да буде централна тема већине ревизијских послова.[14]

Главна одлика интерне ревизије је: независност, компетентност и повјерљивост.[15]

---

[12] Spiller, Jr., E. A., May, P. T., Financial Accounting: Basic Concepts, Irwin, Homewood, Illinois, 1990., стр.7.
[13] *International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors*, САД, 2013.
[14] K. H. Spencer Pickett, „Основни приручник за интерну ревизију“, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005.
[15] Ђурасовић, В., *Интерна контрола и интерна ревизија*, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007, стр. 28.

Када се говори о неависности интерне ревизије, треба истаћи да је питање независности врло значајно и специфично. Наиме, поставља се питање да ли интерни ревизор може бити у потпуности независан и јасно је да постоји низ фактора који на то утичу. Интерна ревизија својим дјеловањем мора допринијети унапређењу пословања институције унутар које дјелује јер је она првенствено ту да помогне менаџменту и својим приступом мора с њим изградити здрав однос. Када се говори о здравом односу, претпоставка је да интерна ревизија никада не може у потпуности бити независна од оног који је поставља, али својим односом мора да изгради уважавање и слободу објективног дијагностификовања интерних контрола и интерних контролних поступака те давања препорука за ефикасније управљање ризицима. У пракси су чести примјери да менаџмент, који је у формалном смислу надређен интерној ревизији и којем интерна ревизија подноси извјештаје, не гледа благонаклоно на дјеловање интерне ревизије. Таква пракса није циљ ни једној ни другој страни. Интерна ревизија треба да заузме независан и непристрасан став према процесима које ревидира и да у сарадњи с менаџментом допринесе бољем функционисању тих процеса, чак и када се ради о самим надлежностима менаџмента.

Када је ријеч о компетентности интерних ревизора, онда се подразумијева да интерни ревизори прије свега морају да посједују верификовано и компетентно образовање, знање и вјештине за обављање интерне ревизије. Данас се од интерних ревизора очекује да посједују широк спектар знања и искуства из свих области пословања, а то се односи на посједовање специјализованих знања, осим интерне ревизије и стандарда Међународне професионалне праксе интерне ревизије, те знање и из других дисциплина као што су економија, законодавство, финансије, статистика, компјутерска обрада, инжењеринг, пореска проблематика, јавне набавке и остало.

Повјерљивост је веома значајна одлика интерних ревизора. Сам систем њиховог извјештавања након проведене ревизије је дефинисан законским и подзаконским актима унутар институција. У јавним предузећима систем извјештавања се одвија на начин да одјељења за интерну ревизију извјештавају не јавност или акционаре, него одбор за ревизију и менаџмент. Извјештаји првенствено иду према ревидираним пословним јединицама које су слободне да дају своје примједбе или сугестије, које интерни

ревизори могу али и не морају уважити. Након тога са извјештајем се, по истом принципу, упознаје менаџмент и коначан извјештај се подноси одбору за ревизију на усвајање. Менаџмент мора уважити препоруке које му пружа извјештај у циљу унапређења пословања, унапређењем интерних контрола или управљања ризицима. Интерни ревизори неће јавно износити резултате и налазе из извјештаја, а на евентуална кривична дјела ће скренути пажњу менаџменту и надзорном одбору. Ситуација се битно мијења ако суд поведе истрагу у вези с налазима из извјештаја када је интерни ревизор дужан да пружи неопходне информације до којих је дошао током ревизије.

За разлику од ревизије финансијских извјештаја, која је усмјерена на испитивање и оцјену реалности и објективности финансијских извјештаја и коју уобичајено обављају екстерни ревизори, интерна ревизија усмјерена је на испитивање и оцјену пословања те на развој и повећање успјешности предузећа у цјелини.[16]

Интерни ревизори у покушају провјере вјеродостојности документације такође оцјењују политику, процедуре, овлаштења, квалитет одлучивања и управљања, дјелотворност метода и поступака, специфичне проблеме, поједине фазе пословања и слично.[17]

Из досад наведеног може се закључити да интерна ревизија носи одговорну функцију чији је циљ, поред провјере тачности и поузданости финансијских информација, провјере функционисања интерних контролних поступака и управљања ризицима, сачињавање свеобухватне иформације о пословању појединачних организационих дијелова. На основу тих информација менаџмент предузећа ће имати јасан увид како ствари стоје и у ком правцу се мора превентивно дјеловати. Информације су од великог значаја јер их сачињавају стручни и компетентни људи из једне независне перспективе и непристрасности. Ствар је само управљачке структуре да ли ће на прави начин те информације искористити за будуће пословање и пословно одлучивање. Зато је на обострану корист да интерна ревизија са менаџментом предузећа, коме врши услугу, изгради повјерење, сарадњу и уважавање. Менаџмент ће добити поуздане информације за квалитетније одлучивање, а интерна ревизија ће оправдати своју функцију.

[16] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр.26.
[17] Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G., *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1993, стр. 56.

Gramling и Hermanson[18] виде интерну ревизију у корпоративном управљању као ресурс за пружање информација, увјерења, савјета и експертиза одбору директора и одбору за ревизију, тијелима на којима је највећа одговорност за квалитетно корпоративно управљање.

1.3. Развој интерне ревизије – традиционални и модерни приступ

Будући да је веома битан историјски развој неке професије због препознавања евентуалних недостатака и њихових отклањања у циљу ефикаснијег дјеловања, у наставку је приказан кратак осврт на историјски развој интерне ревизије и њен традиционални и модерни приступ.

Интерна ревизија је значајна професија која има способност да идентификује елементе пословног процеса који утичу на испуњавање циљева предузећа. Досегнувши значајан степен развоја, интерна ревизија као професија заокружује своје активности у оквир првооснованог Института интерних ревизора 1941. године који је основан у држави New York (*Institute of Internal Auditing – IIA).* Данас је тај институт наднационални, тј. Међународни институт интерних ревизора, који утиче и обликује техничка и етичка правила професије интерне ревизије на међународном нивоу. Прва формално обликована правила у врло сажетом облику објављена су 1947. године у документу *Извјештај о одговорностима интерног ревизора* (*Statement of the Responsibilities of the Internal Auditor*).[19] Ово прво издање правила дјеловања интерне ревизије односило се искључиво на финансијске аспекте пословања предузећа, док је 1957. године, ревидирано издање, уобзирило и остале пословне функције предузећа. Касније измјене Извјештаја о одговорностима интерног ревизора вршене су и 1971, 1976, 1981. и 1990. године.[20]

[18] Gramling, A. A., Hermanson, D. R., *What role is your internal audit function playing in corporate governance?*, Internal Auditing, 2006., стр. 37–39.
[19] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 71.
[20] Детаљније о томе, Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., Riddle, C., Internal Auditing: Assurance & Consulting Services, op. cit., 2009, 2–2, 2–3

Године 1968. Институт интерних ревизора је утврдио Етички кодекс (*Code of Ethics*) са прописаним етичким правилима понашања интерних ревизора, док је 1978. објавио Стандарде за професионално обављање интерне ревизије (*Standards for the Professional Practice of Internal Auditing).* Тек 2000. године Стандарди за професионално обављање интерне ревизије доживљавају не тако значајно ревидирање које се примјењују до 2002. године. Верзија из јануара 2002. доживљава глобално препознавање као незамјењив оквир професионалног дјеловања интерних ревизора на међународном нивоу и преведени су на 32 језика. До сада је било неколико објава Међународног оквира професионалне праксе интерне ревизије, а последње издање је од 2013. године.

У поменутим накнадним објавама Стандарди су дали на значају организацији и независности интерне ревизије, те разумијевању квалитета њеног рада интерне, а уведен је и нови стандард према којем интерни ревизори могу изјавити да је њихов ангажман проведен у складу са Стандардима само ако резултати програма осигурања квалитета и побољшања (*Quality Assurance and Improvement Program*) могу потврдити такву изјаву. Једнако се наглашава и питање управљања ризицима преваре. Према наведеним стандардима интерни ревизори се приликом помоћи управљачкој структури око управљања ризицима морају одрећи било какве управљачке одговорности у вези с тим питањем. Одлуке и управљачка одговорност су у потпуности делегиране менаџменту.

Међународни оквир професионалне праксе интерне ревизије садржи двије врсте смјерница:

- обавезујуће смјернице (*Mandatory guidance*) и
- снажно препоручене смјернице (*Strongly recommended guidance*).

Обавезујуће смјернице чине: дефиниција интерне ревизије, Етички кодекс и Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије, док снажно препоручене смијернице чине Сажеци основних гледишта, Препоруке за рад и Практични водичи. Треба истаћи да препоручене смјернице помажу интерним ревизорима у примјени дефиниције интерне ревизије, Етичког кодекса и Стандарда те примјени добре праксе. Иако су необавезујуће, Институт интерних ревизора, промовише Препоруке за рад (Practice Advisories) као и њихову примјену, јер оне

представљају најбољу праксу и могу много помоћи интерним ревизорима у провођењу Стандарда. Сажеци основних гледишта (Position Papers) су изјаве или документи које институт објављује за све заинтересоване да би се разумјела улога и одговорност интерне ревизије, док Практични водичи (Practice Guides) дају детаљне упуте за обављање интерне ревизије, посебно неке сегменте цјелокупног процеса интерне ревизије.

Институт интерних ревизора је имао у виду различитости и специфичности култура и институционалних оквира у којима ће се проводити интерна ревизија широм свијета те је уложио напор и сачинио низ заједничких начела, упута и правила за све интерне ревизије у свјетским оквирима које они морају проводити. Стога је Међународни оквир професионалне праксе интерне ревизије дефинисао минимум услова које интерни ревизори на прави начин морају проводити за функционисање интерне ревизије.

„Будући да на обликовање процеса интерне ревизије у неком предузећу утичу бројни фактори, те да је објекат интерне ревизије хетероген и промјенљив, процес интерне ревизије није стандардизован онолико колико је то процес ревизије финансијских извјештаја. Стандарди интерне ревизије обликовани су тако да њихов садржај даје само минимални оквир за дефинисање приступа обављању интерне ревизије, остављајући тако широк простор за обликовање методологије или конкретног садржаја тог процеса у некој организацији, уз уважавање других фактора и околности.“[21]

Уз развој професионалног оквира за спровођење интерне ревизије развијао се и приступ тој ревизији. Приступ интерне ревизије се од почетног приступа 40-их и 50-их година прошлог вијека, који се заснивао на формалном и садржајном испитивању уредности и поузданости рачуноводствених евиденција и извјештаја, служећи екстерној ревизији као допуна, као што је то уочио Spencer Pickett,[22] развијао у правцу динамичнијег концепта, према контролама (1980).

[21] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 267.
[22] K. H., Spencer Pickett, The internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges, John Wiley and Sons, New Jersey, 2004, стр. 10–14.

Традиционални приступ интерној ревизији је настајао након што је Институт интерних ревизора објавио Међународне стандарде професионалне праксе интерне ревизије, 1978. године. Од тада, када је установљена и дефиниција интерне ревизије, па све до краја 90-их година двадесетог вијека фокус интерне ревизије је био базиран на интерним контролама (control based auditing), односно на њихову усклађеност с прописаним интерним процедурама и регулативом. Задатак интерних ревизора је био да процијене систем интерних контрола и дају препоруке за њихово побољшање. Оваква усмјереност интерне ревизије на контроле, односно усклађеност, сматра се првим методолошким приступом интерне ревизије, који је био, како је већ наглашено, примарно фокусиран на процјењивање функционисања контрола и усклађености њихове имплементације с процедурама и/или регулативом.[23]

Временом је у пракси уочено да се овим приступом интерна ревизија не искориштава у пуном капацитету и да не даје допринос корпоративном управљању какав би могла дати. Наиме, нагласак се давао идентификовању грешака и одговорних, а не на сврху већ имплементираних контрола те њихове ефикасности и уопште потребе постојања, као ни посебне процјене сврхе пословног процеса, повезаних ризика и саме процјене могућих смањења ризика.

Модерни приступ интерној ревизији као интерној ревизији заснованој на ризицима јавио се спонтано, уочавањем наведених недостатака традиционалног приступа и стварној потреби процјене потенцијалних ризика који утичу на пословање. Изражена потреба за управљањем ризицима унутар предузећа јавља се прије неколико година. Власници предузећа и управљачка структура све више желе да знају какви их изазови очекују, шта их може очекивати у будућности као посљедице доношења њихових пословних одлука, како превентивно спријечити негативне догађаје и ризике који би могли утицати на пословне циљеве. Не смије се занемарити ни улога интерних контрола и интерних контролних поступака. Интерна ревизија и даље треба да у својим ревизијама уобзири и контроле, али мора и да се преоријентише и ка ревизијама заснованим на ризицима и управљању ризицима. Интерна ревизија у датим

[23] Beneš, V., Internal audit and its approach to the risk mitigation, Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 2012, стр. 11–15.

околностима проналази своје мјесто у настојању да оправда своје постојање и настојању да допринесе стварању нове вриједности унутар предузећа у коме дјелује. На глобалном нивоу она развија ефикасније приступе ревизији и удовољава новонасталим потребама пословног свијета.

„Посљедица такве оријентације је развој новог приступа интерној ревизији утемељеног на ризицима (risk-based audit approach), који се фокусира на активности које су од важности за предузеће те се прво концетрише на циљеве и пријетње њиховом остварењу, односно ризике, а тек онда на контроле обликоване за држање тих пријетњи под контролом. Информације изведене из процеса интерне ревизије засноване на ризику имају већу вриједност за менаџмент у процесу одлучивања.“[24]

Поред тога што је овај концепт промовисан и у Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије, мора се истаћи да и Sawyer[25] наводи како је концепт интерне ревизије засноване на ризицима започео с анализом контрола, наставио се на утврђивању ризика повезаних с пословним процесима и операцијама те се коначно развио у испитивање у којој мјери активности самог процеса управљања ризицима подржавају остварење циљева предузећа.

Главне особине старог и новог приступа интерној ревизији, те разлике међу њима приказане су у табели 1:[26]

Табела 1 – Стари и нови приступ интерној ревизији

Карактеристике	Стара парадигма	Нова парадигма
Фокус интерног ревизора	Интерне контроле	Пословни ризици
Одговор интерног ревизора	Реактиван, реаговање након настанка догађаја, дисконтинуиран, посматрачи у дефинисању стратешких планова	Обавезан, у стварном времену, континуиран надзор, учествовање у дефинисању стратешких планова

[24] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 271.
[25] Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer’s Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003, стр. 121.
[26] McNamee, D., Selim, G. M, Risk Managament: Changing the Internal Auditor’s Paradigm, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 1998, стр. 5.

Процјена интерне ревизије	Фактори ризика	Планирање уз помоћ сценарија
Тестирање интерне ревизије	Значајне контроле	Значајни ризици
Методе интерне ревизије	Нагласак на цјеловитом и детаљном тестирању контрола	Нагласак на важности покривености широког спектра пословних ризика
Препоруке интерне ревизије	Интерне контроле: – ојачати – однос користи и трошкова – ефикасне/ефективне	Управљање ризицима: – избјећи/диверсификовати ризик – подијелити/трансферисати ризик – контролисати/прихватити ризик
Извјештавање интерне ревизије	У вези са контролама	У вези с ризицима процеса
Улога интерне ревизије у предузећу	Независна процјењивачка функција	Интеграција с управљањем ризицима и корпоративним управљањем

Мора се имати у виду да су сада у сфери интересовања интерне ревизије сви ризици предузећа и у већини случајева од интерних ревизора то захтијева посједовање много вјештина и знања, поред знања интерне ревизије, како би могли исказати увјерење о управљању ризицима. Мијења се и сам приступ интерној ревизији и њеном планирању јер се базира на анализи ризика. Најзначајнија разлика између традиционалног и новијег модела приступа интерној ревизији је у анализи пословних процеса и њиховој изложености ризицима. Након поменуте студиозне анализе интерни ревизор ће се фокусирати на оне пословне процесе који су највише изложени ризицима. Тиме се смањује и опсег дјеловања интерне ревизије у току године и добија се на њеној ефикасности. Овакав приступ Пикет (Spencer Pickett)[27] назива системским приступом темељеном на ризику (risk-based systems auditing approach) како би нагласио важност анализе ризика. Важност и евидентна ефикасност овог приступа не искључује приступ заснован на контролама ако дате околности то намећу. Овим комбинованим приступом допринијеће се и додатој вриједности предузећу.

[27] K. H. Spencer Pickett, *The Internal Auditing Handbook*, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.

1.4. Однос интерне ревизије и интерних контрола

У савременим, комплексним условима пословања до изражаја долази интерни надзор или уопште надзор пословања било које врсте. Када се говори о интерном надзору, мисли се на интерну контролу и интерну ревизију. О њима, појединачно, било је ријечи у претходном тексту, али, осврћући се на њихов узајамни однос, мора се нагласити да је и на том пољу синергија дјеловања веома битна. У пословним субјектима је одувијек постојала потреба за критичким испитивањем и оцјеном функционисања интерних контрола. Превасходан задатак интерне ревизије, посебно у њеном традиционалном приступу, представља оцјена и функционисање интерних контрола (данас и ризика и управљања ризицима).

Људи често не разликују појмове интерне контроле и интерне ревизије због недовољне информисаности. Разлике треба тражити у самом поступку дјеловања.

Према поступку испитивања и отклањања неправилности, унутрашњи надзор може бити претходни или накнадни. Темељна карактеристика претходног надзора је отклањање одређених процеса уколико нису у складу са унапријед утврђеним критеријима. Зато је ова врста надзора превентивна, јер не дозвољава извођење одређених поступака који нису у складу с таквим критеријима. Претходни надзор се остварује контролама. Интерна ревизија је накнадни надзор, прије свега функционисања система интерних контрола и остварења пословања у складу са усвојеним циљевима.[28]

Пикет[29] је навео неке од улога интерне ревизије у односу на контроле, које укључују неколико сегмената:

1. идентификација подручја која су најизложенија ризицима у погледу остваривања кључних контролних циљева;
2. дефинисање и предузимање програма ревизије подручја која су највише изложена ризицима;

[28] Tušek, B., Sever, S.: *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5, 2007, str. 278.
[29] Ibidem, стр. 167.

3. ревидирање сваког од ових подручја испитивањем и оцјеном њихових система интерне контроле како би се утврдило у ком степену се остварују наведени циљеви контроле;
4. извјештавање менаџмента о томе да ли контроле функционишу адекватно и ефективно у смислу постизања циљева контроле:
5. предлагање свих неопходних побољшања којима се јачају контроле, уз истовремено истицање ризика који ће се јавити уколико се предложене промјене не примијене;
6. континуирано извођење ревизорских активности с циљем да се открије да ли менаџмент поступа у складу с препорукама интерне ревизије.

Разумијавање менаџмента као науке је суштина за најбољу праксу интерне ревизије. Интерна ревизија је фундаментални дио менаџмент контроле, без обзира на величину организације или сектора у коме се обавља. Дакле, одговарајућа контрола и ефективна ревизија су примарне одговорности менаџмента.[30]

Што се тиче контрола у било којој области пословања, искуствено говорећи, запослени своје рутинске активности боље познају од интерних ревизора, што намеће логичан закључак да интерни ревизори треба да размишљају у правцу остваривања специјализација у области појединих контрола чиме би се добило на ефикасности и ефективности.

Молер је навео да „Стратегијска усмјереност интерне ревизије на интерне контроле би, стога, требало да послужи као полазна основа за анализе и испитивање многих оперативних подручја“.[31]

Док је функција и улога интерне ревизије, након што је доказана добром свјетском праксом, уређена законом и као таква увелико распрострањена у јавним субјектима, интерне контроле нису предмет стриктног регулисања које чине законодавци као такве. Интерне контроле су нешто што је неопходно предузећима у виду формалних и

[30] Стојановић, Т., „Интерна ревизија, подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 28.
[31] Moeller, R., Witt, H. Brink’s Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, 1999, стр. 3–15.

неформалних контрола. Одговорност менаџмента је да постави систем интерних контрола у свакој области пословања свога предузећа. Дужност интерне ревизије је да провјерава да ли те интерне контроле функционишу у складу са законодавном и унутрашњом регулативом те да на бази процјене ризика предвиди шта би могло да измакне контроли у наредном периоду и да угрози циљеве пословања предузећа.

Интерна ревизија има значајну улогу у успостављању ефикасног система интерне контроле независним оцјењивањем ефикасности система интерне контроле у организацији. Интерни ревизори директно истражују интерне контроле и препоручују побољшања. Закључује се да су све активности унутар једне организације потенцијално у оквирима одговорности интерног ревизора.[32]

Стандард интерне ревизије 2130 – Контрола, каже да „Одјељење интерне ревизије мора да помогне организацији у погледу одржавања адекватних контрола путем оцјењивања ефективности и ефикасности контрола и промовисањем сталног усавршавања“.

На основу резултата процјене ризика одјељење интерне ревизије мора да оцијени адекватност и ефикасност контрола које обухватају руковођење предузећем, његово пословање и системе информисања. То мора укључити:

- поузданост и интегритет финансијских и пословних информација,
- ефективност и ефикасност пословања,
- заштиту имовине,
- усклађеност са законима, прописима и уговорима и слично.[33]

Након ревизије пословних процеса и идентификовања евентуалних недостатака у функционисању интерних контрола, интерна ревизија дефинише одређене препоруке за отклањање недостатака, „уских грла“ и других неправилности у циљу побољшања ефикасности пословања, а након тога врши континуирано праћење реализације препорука и извјештава о томе менаџмент односно Одбор за ревизију.

[32] Станишић, М., „Улоге и одговорности за ефикасно функционисање интерне контроле“, прегледни рад, „Ревизор“ – часопис за теорију и праксу, Институт за економику и финансије, Београд, 2013, стр. 55.
[33] Станишић, М., „Интерна контрола и ревизија“, Универзитет „Сингидунум“, Београд, 2014, стр. 167.

1.5. Интерна ревизија у функцији дефинисања и управљања ризицима

Као што је описано у дијелу модерног приступа интерне ревизије, прије неколико година јавља се изражена потреба за управљањем ризицима унутар предузећа. Власници предузећа и управљачка структура све више желе да знају какви их изазови очекују, шта их може очекивати у будућности као посљедице доношења њихових пословних одлука, како превентивно спријечити негативне догађаје и ризике који би могли утицати на пословне циљеве.

Свако предузеће доноси пословне одлуке и инвестира у ресурсе за пружање вриједности заинтересованим странама, али ове инвестиције и друге активности имају несигурне резултате и увијек су предмет неизвјесности или ризика – било да је неуспјех кључног процеса информатичког пословања изазван новим и агресивним конкурентом, или штета и чак губитак живота изазваног великим временским поремећајима. Управљање ризицима је концепт гдје предузеће треба да користи механизме осигурања како би обезбиједио заштиту од тих ризика.[34]

Управљање ризиком, данас веома актуелна тема, предмет је разматрања и имплементирања у многим предузећима у свијету али и код нас. Сви говоре о потреби добрих програма управљања ризицима, али изгледа да нико не зна како да их ревидира и осигура да стварно раде. Јасно је да у компанијама Одбор директора, тј. руководиоци, одлучују који су ризици, који је ниво ризика који су спремни да толеришу, те који ризик не желе да толеришу. То управљање ризиком није циљ само по себи; има вриједност само ако то помаже компанији да постигне своје пословне циљеве дугорочно.[35]

Управљати ризицима значи „примјењивати политике и процедуре дефинисане од стране менаџмента с циљем анализе, процјене те контролисања ризика“.[36]

---

[34] Moeller, Robert R., *IT audit, control, and security*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 83.
[35] Swanson, D., „Swanson on internal auditing-raising the bar“, IT Governance Publishing, Cambridgeshire, United Kingdom, 2010, стр. 131.
[36] Risk managament in ISO standards (www.4.asq.org/blogs/sarbanes-oxley/2005/12/risk_managament_in_iso_standard.html

Многи менаџери се брзо увјере да је управљање ризиком добра идеја, али често разматрају како да је примијене у својим организацијама а да не утроше превише ресурса.

Управљање ризицима је дефинисао COSO[37] својим Оквиром који је објавио 2004. године с циљем да помогне менаџменту у ефикасном управљању неизвјесностима, односно ризицима и могућностима у вези с њима како би били спремнији да стварају нове вриједности.

Управљање ризицима и интерна ревизија су блиско повезане функције. Блиски односи између ове двије јединице су евидентни из различитих перспектива. Упркос њиховој блискости, оне би требале бити одвојене организационе јединице. Управљање ризицима је једна од најближих партнерских дисциплина интерне ревизије, а ова два подручја су значајни, међусобно повезани инструменти корпоративног управљања. У прошлости је функција управљања ризиком готово у потпуности укључена у функцију интерне ревизије, али данас су ове двије функције обично одвојене.[38]

Један од кључних аспеката ревидирања процеса управљања ризицима представља регистар пословних ризика. Њиме се обухвата комплетан циклус од идентификовања ризика, преко њихове процјене, до начина реаговања на ризике.[39]

Документ Регистар пословних ризика сачињавају менаџери или менаџерски тимови зато што је то искључива одговорност управљачке функције, међутим, предузећа знају и на неке друге начине рјешавати овај стратешки подухват, као што је прибјегавање ангажовању специјализованих агенција које се професионално баве тим послом, бар у земљама на простору бивше Југославије.

[37] COSO, Enterprise Risk Managament – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, Accessed in May 2014.: http://www.coso.org/publications/erm/coso_erm_executivesummary.pdf
[38] Kagermann, H., Kinney,W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 444.
[39] Стојановић, Т., „Интерна ревизија, подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 264.

Менаџери у свјетским компанијама често се настоје ослонити на интерне ревизоре у вези с овим питањем, из разлога мањих трошкова, али и због тога што некада једино интерни ревизори у својим матичним организацијама могу у краћем временском периоду с мање ресурса у финансијском и кадровском смислу осмислити респектабилан концепт управљања ризиком, укључујући и дизајнирање и олакшавање процеса. Заправо је боље рећи да функција интерног ревизора посједује знање, вјештине и искуство да преузме један такав сложен задатак.

Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије су у једном дијелу предвидјели и овакву могућност, тј. потврђују важну улогу коју може извршити интерна ревизија. Ради се о Стандарду 1112 (Улоге извршног руководиоца ревизије изван интерне ревизије) који дефинише сљедеће:[40]

„**1112 – Улоге извршног руководиоца ревизије изван интерне ревизије,**
гдје извршни руководилац ревизије има или се од њега очекује да има улоге и/или одговорности које не припадају интерној ревизији, мора постојати заштита како би се ограничило нарушавање независности или објективности.

Тумачење
Од извршног руководиоца ревизије може бити тражено да преузме додатне улоге и одговорности које не припадају интерној ревизији, као што су одговорност за усклађеност или активности управљања ризиком. Ове улоге и одговорности могу нарушити, или наизглед нарушити, организациону независност активности интерне ревизије или индивидуалну објективност интерног ревизора. Заштитне мјере су активности надзора које одбор често предузима како би се позабавио потенцијалним нарушавањима, а могу обухватити активности као што су периодична оцјена линија извјештавања и одговорности, као и развијање алтернативних процеса за прибављање увјеравања повезаних са областима додатне одговорности.“

[40] International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, САД, 2013.

Да би се постигли бољи резултати у пословању, данас је потребно разумјети ризик, а посебно је важно за организацију како њиме управљати. Очекује се да интерна ревизија предуприједи неповољне пословне догађаје идентификовањем будућих ризика у свим сегментима пословања и дефинисањем њиховог управљања.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије, Стандардом 2100 – природа посла, дефинишу да активност интерне ревизије мора да вреднује и доприноси унапређењу корпоративног управљања, управљања ризиком и контролним процесима организације, уз приступ који је систематичан, дисциплинован и заснован на ризику, а да углед и вриједност интерне ревизије расту када су ревизори проактивни и када њихове процјене нуде нове погледе и разматрају будуће утицаје.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Стандардом 2120 дефинишу да интерна ревизија мора да оцјењује ефективност (радити праве ствари) и ефикасност (радити на прави начин) и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком. То значи да интерни ревизори спознајом циљева предузећа морају и да идентификују и оцијене значајне ризике који утичу да се ти циљеви не остваре. Након тога треба да правовремено саопште информације о ризицима у оквиру предузећа како би запослени и руководство могли да изврше своје обавезе на прави начин и остваре предвиђене циљеве.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије дефинишу потребу процјене ризика у сврху планирања ревизије. Наиме, у Стандарду 2010 – планирање, наводи се да извршни руководилац ревизије (директор Одјељења за интерну ревизију) мора да доноси планове засноване на ризицима како би утврдио приоритете активности интерне ревизије који су конзистентни с циљевима организације. Руководиоци интерних ревизија се држе **оквира за управљање ризицима у организацији**, који утврђује менаџмент за различите активности или дијелове организације. Уколико оквир не постоји, извршни руководилац интерне ревизије користи своју процјену ризика након консултација са вишим менаџментом и одбором. Процјена ризика мора бити документована.

Интерни ревизори доприносе управљању ризицима у компанијама на различите начине, а прије свега већину свог времена троше на процјену колико ефикасно је менаџмент одговорио на кључне ризике развијањем адекватне структуре контрола. У суштини, интерна ревизија обезбјеђује управи компаније објективну процјену активности предузећа у процесу управљања ризиком и препорука гдје се тај процес може побољшати.

Професионална обавеза и одговорност интерне ревизије је да буде „продужена рука“ менаџмента у управљању ризицима, и то:[41]

- пружајући независну и објективну оцјену, тј. увјерење о умјерености и ефективности процеса управљања ризицима и интерних контрола у конкретној организацији;
- давањем савјета и сугестија при дефинисању начина идентификације и стратегије управљања ризицима;
- давањем приједлога о могућностима унапређења процеса управљања ризицима и интерних контрола у организацији.

Сигурност да интерна ревизија пружа независно и објективно мишљење у вези са управљањем ризиком и контролом ризика од виталног је значаја за ефикасно управљање ризиком, а нарочит интерес за то имају власници друштава и/или потенцијални инвеститори, као и сви стејкхолдери. Зато је врло битно разграничити у којој мјери интерна ревизија у некој организацији може учествовати у самом управљању ризицима, па чак и у савјетодавном облику. Избјегавање сукоба интереса и субјективног мишљења у вези с овим круцијалним процесима за неку организацију је и више него битан. Професионализам интерног ревизора се мора увијек заштитити и бити на првоме мјесту, иако се у неким ситуацијама интерним ревизорима понекад тешко издићи на ниво суровог професионализма из разлога што су многи интерни ревизори дуги низ година запослени у неким организацијама. Међутим, такав однос не смије никад да буде доведен у питање.

[41] McNamee, D., Selim, G. M, Risk Managament: Changing the Internal Auditor’s Paradigm, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 1998.

У случајевима када се од интерне ревизије тражи савјет или помоћ у управљању ризицима, као дио њене консултантске улоге, неопходне су заштитне мјере како би се осигурало да одбори и даље добијају објективно мишљење о ризику који они захтијевају, тј. да се спријечи утицај на објективност интерне ревизије приликом сачињавања ревизорског извјештаја о управљању ризицима унутар неке организације.

Многе организације сматрају да су три линије модела одбране корисне у објашњавању улоге интерне ревизије. Према трима линијама модела одбране, оперативно управљање има власништво, одговорност и одговорност за директно процјењивање, те контролу и ублажавање ризика. Друга линија се састоји од активности специјалних контролних функција, које прате и олакшавају ефикасно управљање ризиком од прве линије и обезбјеђују проток информација о ризику у организацији. Трећа линија је интерна ревизија.[42]

Треба бити јасно да руководство мора да остане одговорно за управљање ризиком. Типично, генерални директор и финансијски директор треба да имају одговорност за извјештавање одбору за ревизију. Интерна ревизија не би требала ни на један начин управљати ризицима у име руководства, нити да буде класификована као носилац ризика (нпр. у регистар ризика).

Интерна ревизија треба да пружи савјете и подршку при доношењу одлука од руководства, за разлику од самог доношења одлука о управљању ризицима. Дакле, управљање ризиком треба да буде одговорност на нивоу предузећа, којом управљају специјалисти за управљање ризицима предузећа. Многи су именовали главног службеника за ризик за преузимање одговорности за ову активност.

Интерна ревизија се своди на оцјењивање управљања ризиком и интерних контрола и то би требало да буде централна тема већине ревизијских послова.[43]

[42] www.iia.org.uk - Position paper: Risk management and internal audit, Effective risk management - joint internal audit and risk management functions
[43] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005.

У табели 2. наведен је упоредни приказ елемената управљања ризиком (обавеза руководства) и процјене ризика (алат интерне ревизије):

Табела 2 – Упоредни приказ – преузето и модификовано из „Приручника за процјену ризика и планирање интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији БиХ“ („Службене новине Федерације БиХ“, бр. 106/2014).

Руководство – Управљање ризиком	**Интерна ревизија – Процјена ризика**
Постављање циљева организације	Идентификовање циљева на нивоу предузећа и на нивоу појединачних организационих дијелова.
Идентификовање догађаја који могу утицати на остваривање циљева предузећа	Утврђивање фактора ризика који могу утицати на остваривање циљева предузећа, а на основу: искуства кроз спроведене ревизије и датих препорука, налаза и препорука екстерне ревизије (државне и комерцијалне), налаза инспекција, налаза унутрашње контроле, анкетних упитника, интервјуа, brainstorming метода, анализа, искуства сличних организација и слично.
Процјена ризика у смислу утицаја и вјероватноће с циљем да се утврди ниво инхерентног ризика	Процјена ризика – приписивање релативне тежине сваком фактору ризика и категоризација слабих тачака система према рангу ризика.
Поступање по ризику	Ревизори нису одговорни за поступање по ризику али морају процијенити ефикасност интерних контрола и интерних контролних поступака с аспекта њиховог утицаја на резидуални ризик.
Праћење и извјештавање	Ревизори нису одговорни за праћење и извјештавање о ризику, али треба да процијене да ли се ризици адекватно прате и да ли се о промјенама адекватно извјештава.

На крају треба закључити да, иако се улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима разликује од једног предузећа до другог, у пракси она може укључивати и:

- фокусирање на оне ризике које је менаџмент идентификовао као значајне, те ревидирање процеса управљања ризицима у цијелом предузећу,
- пружање увјерења о управљању ризицима,
- пружање активне подршке и укљученост у сам процес управљања ризицима,
- помагање у идентификацији и процјени ризика, те едуковање особља које ради на управљању ризицима и интерним контролама,
- усклађивање извјештавања о ризицима управе, ревизијског одбора и слично.[44]

Пикет (K. H. Spencer Pickett) у свом Приручнику за интерну ревизију посебно цитира David McNamee и Georges Selim који су 1998. године дали преглед помака ка новој фази интерне ревизије на основу нових достигнућа из области ризика. Они наводе да се скреће фокус интерне ревизије са прошлости и садашњости према садашњости и будућности. Усредсређивање на контроле над трансакцијама је оптерећивало интерног ревизора детаљима о прошлости, ограничавајући вриједност свих добијених информација. Усредсређивањем на пословне ризике за текуће и будуће трансакције, ревизор ради на нивоу који је изнад минорних детаља и рјешавања препрека за успјех предузећа. Информације добијене таквим истраживањем имају велику вриједност за начин управљања организацијом.[45]

1.6. Законски и професионални оквир интерне ревизије

Као што је нагласио Институт интерних ревизора (IIA), широм свијета интерна ревизија се спроводи у различитим окружењима и у организацијама које се разликују према својој сврси, величини и структури. Осим тога, закони и обичаји у различитим земљама међусобно се разликују, а те разлике могу утицати на спровођење интерне ревизије. Дакле, примјена Међународног оквира професионалне праксе (МОПП) одређује окружење у којем интерни ревизори испуњавају задате одговорности. Ниједна информација која је садржана у Међународном оквиру професионалне праксе не смије

[44] A Risk Managament Standard, op. cit., стр. 13.
[45] McNamee, D., Selim, G. M, Risk Managament: Changing the Internal Auditor's Paradigm, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 1998, стр. 6–9.

се тумачити на начин који је супротан мјеродавном праву или законима. У случају да дође до конфликта између информација садржаних у Међународном оквиру професионалне праксе и закона или прописа, интерни ревизори се охрабрују да се обрате Институту интерних ревизора и/или потраже правни савјет за даље поступање.

Законски оквир

Законски оквир за интерну ревизију у Републици Српској подијељен је у два сегмента. Први сегмент су јавна предузећа чије је пословање уређено Законом о јавним предузећима и Законом о привредним друштвима, док је други сегмент јавни сектор у којем се Законом о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске уређује оквир за дјеловање интерне ревизије у јавном сектору поред интерних финансијских контрола, финансијског управљања и контрола, методологија, стандарда и других значајних питања.

Закон о јавним предузећима[46]

Овим законом се уређују пословање и управљање јавних предузећа у Републици Српској, органи предузећа, сукоби интереса са предузећем, етички кодекс, интерни поступци, недопуштене и ограничене активности и друга питања од значаја за рад ових предузећа. На питања која нису уређена овим законом примјењују се одредбе Закона о привредним друштвима.[47]

Јавно предузеће у смислу овог закона је правно лице које је уписано у судски регистар као привредно друштво у форми акционарског друштва или друштва са ограниченом одговорношћу ради обављања дјелатности од општег интереса и у чијем основном капиталу Република Српска или јединица локалне самоуправе непосредно или посредно има већинско власништво.

[46] Закон о јавним предузећима Републике Српске („Сл. гласник РС“, 75/04, „Службени гласник Републике Српске“, бр. 78/11).
[47] Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 127/08, 58/09, 100/11 и 67/13).

Законом о јавним предузећима регулисане су многе битне ствари у вези с интерном ревизијом. У дијелу Закона који се односи на одјељење за интерну ревизију у члану 28 је прописано да је директор одјељења за интерну ревизију дужан и одговоран да успостави одјељење за интерну ревизију за адекватно обављање дужности утврђене законом, а за избор и руковођење лицима запосленим у наведеном одјељењу директор има искључиву одговорност.

Чланом 29 Закона је прописано, између осталог, да је дужност главног ревизора главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске да именује лице на функцију директора одјељења за интерну ревизију у складу са Законом, а ако то не учини, онда је то дужно предузеће, а прописано је и да је директор члан одбора за ревизију, али без права гласа. Наглашено је да главни ревизор не може да смијени директора одјељења за интерну ревизију без писменог образложења одлуке и да се против те одлуке може покренути поступак пред надлежним судом, а посебно је истакнуто да директора одјељења не могу смијенити органи предузећа без одобрења главног ревизора.

Чланом 30 је прописано да је управа дужна и одговорна да обезбиједи адекватан простор и да се интерној ревизији омогући да неометано обавља свој посао у смислу да има потпун и цјеловит увид у сву евиденцију предузећа.

Чланом 31. Закона прописане су дужности одјељења за интерну ревизију:

- да подноси одбору за ревизију годишњу студију ризика и план ревизије у којима је садржан детаљан приказ ризичних подручја и ревизија које ће бити извршене;
- да подноси одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама и препоруке;
- да обавља своје дужности у складу са стандардима међународне ревизије.

Чланом 32. Закона је дефинисан радноправни статус запослених у одјељењу за интерну ревизију, тј. прописано је да су радници одјељења у радном односу у предузећу, а да директор одјељења не може бити запослен у том одјељењу.

Закон о привредним друштвима[48]

Закон о привредним друштвима је дефинисао и одређене ствари у вези с интерном ревизијом, а овдје ћемо се посебно осврнути на акционарска друштва.

У поглављу 10. (Надзор – Интерна ревизија) у члану 163. прописано је да друштво оснивачким актом или уговором чланова друштва одлучује да ли ће имати интерну ревизију, а да послове интерне ревизије врши лице које је у радном односу у друштву.

У поглављу 12 (Надзор – Основна начела – Интерна ревизија и Одбор за ревизију) у члану 320 прописано је да се оснивачким актом или статутом отвореног акционарског друштва **може** одредити, а код отвореног акционарског друштва чије су акције увршћене на службено берзанско тржиште **мора** одредити да друштво има интерну ревизију, а може се одредити да друштво има одбор за ревизију. Каже се да се оснивачким актом одређује статус интерног ревизора, хоће ли друштво имати интерног ревизора или одбор за ревизију и број чланова одбора.

Чланом 321 дефинисана је могућа бројност одбора и то да интерни ревизор мора бити у радном односу у друштву.

Чланом 322. прописано је да чланове одбора за ревизију бира скупштина акционарског друштва из реда независних лица која нису повезана са друштвом, те да их она може и смијенити.

У првом ставу члана 323 у вези с интерном ревизијом прописано је да одбор за ревизију: доноси план рада интерне ревизије, разматра извјештаје интерне ревизије и даје препоруке по извјештајима о ревизији, те извјештава управни одбор о реализацији препорука по извјештајима о ревизији.

[48] Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени гласник Репблике Српске“, бр. 127/08, 58/09, 100/11 и 67/13).

У другом ставу члана 323 прописане су дужности интерног ревизора:

а) контролише и извјештава одбор за ревизију о вјеродостојности и комплетности финансијских извјештаја друштва;

б) контролише и извјештава одбор за ревизију о вјеродостојности и комплетности извјештавања акционара друштва о финансијским и другим информацијама;

в) контролише и извјештава одбор за ревизију о уговорима склопљеним између друштва и чланова управног одбора друштва, као и са повезаним лицима у смислу овог закона;

г) контролише усклађеност организације и дјеловања друштва са кодексом понашања;

д) контролише поступак рјешавања приговора акционара друштва, чланова органа друштва или других лица у вези са тачкама а) до д) овог става.

У четвртом ставу члана 323 се каже да у извршавању својих дужности интерни ревизор може прегледати сва документа друштва, провјеравати њихову вјеродостојност и податке који се у њима налазе, захтијевати извјештаје и објашњења од управног одбора и запослених и прегледати стање имовине друштва.

У шестом, осмом и деветом ставу члана 323 прописано је да у извршењу својих дужности интерни ревизор и одбор за ревизију акционарског друштва могу ангажовати друга лица стручна за одговарајућу област и одредити им плаћање разумне накнаде. Ако затворено акционарско друштво има интерну ревизију а нема одбор за ревизију, послове из става 1 овог члана обавља интерни ревизор, а извјештаје доставља скупштини акционара друштва.

Функција интерне ревизије се даље дефинише етичким кодексом, статутом друштва, правилником о интерној ревизији и другим подзаконским актима.

Коментар на Закон

Као што је наведено, законски оквир јасно дефинише овлаштења и дужности интерне ревизије у јавним предузећима односно друштвима.

Као прво, директор одјељења за интерну ревизију не може бити запослен у предузећу, а за обављање услуге прима накнаду. Сви други радници одјељења за интерну ревизију су у радном односу у предузећу. Директор одјељења за интерну ревизију је дужан да успостави одјељење одговарајућег обима с адекватним особљем за вршење ревизија и функционисања одјељења. Ако су за неке ревизије потребни стручњаци специфичних области (нпр. информационе технологије, електроинжењери и сл.). Одјељење има право да их ангажује и да их адекватно плати за обављене услуге. Директор одјељења за интерну ревизију обавља функцију члана одбора за ревизију, без права гласа у овом одбору. Отворено акционарско друштво чије су акције уврштене на службено берзанско тржиште мора се одредити да друштво има интерну ревизију, као што су уосталом и Жељезнице Републике Српске, док одбор за ревизију може да буде формиран, али и не мора, што се регулише оснивачким актом или статутом. Управа предузећа је дужна да обезбиједи да одјељење за интерну ревизију има потпуни увид у сву евиденцију предузећа, а то значи да има приступ свим документима и у писаној и електронској форми, били они повјерљиви или не. Одјељење за интерну ревизију је дужно да подноси одбору за ревизију: годишњу студију ризика и годишњи план ревизије, извјештаје о обављеним ревизијама са препорукама, а све у складу са Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије[49] о којима ће бити више ријечи у наредном тексту. Ако друштво важећим актима није предвидјело да има одбор за ревизију, дужност одбора би обављала интерна ревизија, која би сва документа и извјештаје достављала скупштини акционара.

Област јавног сектора, која је дефинисана као други сегмент, покрива Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске који уређује оквир за дјеловање интерне ревизије у јавном сектору поред интерних финансијских контрола, финансијског управљања и контрола, методологија, стандарда и других питања од значаја.

[49] International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, САД.

Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске

Овим законом уређује се систем интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске, финансијско управљање и контрола, интерна ревизија, методологија, стандарди и друга питања од значаја за успостављање, развој и спровођење система интерних финансијских контрола у јавном сектору. Под јавним сектором Републике Српске, у смислу овог закона, сматрају се сљедеће организације јавног сектора: корисници средстава буџета Републике Српске, јединице локалне самоуправе и корисници средстава буџета јединица локалне самоуправе, ванбуџетски фондови, агенције и друге институције, јавна предузећа, те установе и организације у којима је Република Српска већински власник.

Систем интерних финансијских контрола у јавном сектору чине:
1) финансијско управљање и контрола,
2) интерна ревизија,
3) Централна јединица за хармонизацију финансијског управљања и контроле и интерне ревизије, успостављена при Министарству финансија Републике Српске.

Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске је објављен у „Службеном гласнику Републике Српске“, број 91, од 2016. године. У вези с питањем интерне ревизије у глави III дефинисане су сљедеће области:
1. улога и задаци интерне ревизије,
2. успостављање и независност интерне ревизије,
3. стандарди и методологија рада интерне ревизије,
4. права и одговорности руководиоца јединице за интерну ревизију и интерних ревизора,
5. услови за обављање послова руководиоца јединице и интерног ревизора,
6. програми и пројекти које финансира Европска унија.

Чланом 17 Закона у првом ставу дефинисано је да послови интерне ревизије обухватају сљедеће фазе:

1) процјену ризика,
2) планирање ревизије,
3) обављање ревизије,
4) извјештавање,
5) праћење спровођења датих препорука;

док је поменутим чланом у ставу 2 прописано да су врсте интерне ревизије:

1) ревизија система,
2) ревизија усклађености,
3) ревизија успјешности пословања (ревизија учинка),
4) финансијска ревизија,
5) ревизија информационих система.

У ставу 3 се каже да се интерна ревизија врши објективном процјеном доказа од интерног ревизора с циљем давања објективног, независног мишљења или закључка који се односи на процес, систем или другу област обухваћену ревизијом.

Чланом 58. Закона наведени су подзаконски акти које ће донијети министар финансија Републике Српске у циљу ефикасног обављања послова интерних ревизора.

Законско и професионално уређење интерне ревизије у свјетским оквирима

Реагујући на критике корпоративног управљања, од прије неколико година свјетске берзе у циљу обезбјеђења интегритета и повјерења те заштите власника регулаторно интервенишу с намјером оснаживања корпоративног управљања кроз већу одговорност, транспарентност и остварење контроле над предузећем.

С тим у вези незаобилазно је поменути Sarbanes-Oxley закон (SOX) који се првенствено односи на предузећа регистрована код Америчке комисије за вриједносне папире (SEC), али односи се на сва друштва, па и европска, која котирају на америчким берзама.

Sarbanes-Oxley закон је изгласан 2002. године и доноси низ нових захтјева за менаџмент, одборе за ревизију и екстерну ревизију.

Sarbanes-Oxley закон (SOX) је амерички закон усвојен ради побољшања финансијског извјештавања о процесима ревизије и да одреди дужност новог одбора директора, јавност рачуноводства и друге праксе управљања предузећем. SOX је постао закон у Сједињеним Државама као одговор на низ рачуноводствених недјела и финансијских пропуста у неколико некада великих корпорација као што је Enron и WorldCom. Доношење тог закона је имало велики утицај прво у Сједињеним Америчким Државама, а данас и широм свијета. Овај закон је имао велики утицај и на интерне ревизоре.[50] Најважнији одјељак овог закона за интерне ревизоре је одјељак 404 под називом „Оцјена интерних контрола од стране менаџмента“ и иако се његове одредбе нису непосредно односиле на интерну ревизију, много су утицале на њену активност.

Неки аутори сматрају да је усвајањем SOX-а улога интерне ревизије напредовала са утврђивања недостатака интерних контрола на документовање интерних контрола над финансијским извјештавањем, али и усмјеравањем ресурса интерне ревизије на пружање увјеравања о испуњавању захтјева SOX-а. Како наглашавају наведени аутори, ту постоји опасност од одвлачења ресурса интерне ревизије од осталих активности као што су оперативна ревизија или процјене ризика, чиме би се умањила њена ефикасност.[51] Постоји ризик да интерна ревизија на овај начин врати имиџ „полицајца у предузећу“.

Берза вриједносних папира New York Stock Exchange, која је најпознатија у свјетским оквирима, својим регулаторним одредбама из 2003. године захтијевала је да све котирајуће компаније имају установљену функцију интерне ревизије. У истраживању које је 2012. године објавила Европска конфедерација института за интерну ревизију,

[50] Moeller, Robert R., Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, стр. 53.
[51] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 96. (Према: Hass, S., Abdolmohammadi, M. J., Burnaby, P., The Americas literature review on internal auditing, Managerial Auditing Journal, 21 (8), 2006., op. cit., стр. 838.

око 90% земаља чланица Европске уније је својим одредбама националних кодекса корпоративног управљања захтијевало установљавање функције интерне ревизије.[52]

Међународни оквир професионалне праксе интерне ревизије

Институт интерних ревизора (IIA) основан је 1941. године и од тада ради на промоцији здравог корпоративног управљања и етичких принципа и на повећању свијести о вриједности интерне ревизије и признавању Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије Института интерних ревизора (IIA) у сарадњи са многим међународним организацијама. Међународни оквир професионалне праксе интерне ревизије је једини и прави оквир за професионално бављење интерном ревизијом. Наведени оквир је обавезујући за сва удружења интерних ревизора у свијету, што је олакшавајућа околност за професионалце.

Сврха Оквира професионалне праксе интерне ревизије (МОПП) је да организује обавезујуће смјернице IIA на начин који је лако и правовремено доступан, уз оснаживање позиције IIA као глобалног тијела које успоставља стандарде за професију интерне ревизије. Он не обухвата само тренутну праксу интерне ревизије, него је отворен за проширење на сваки сврсисходан приједлог било којег интерног ревизора или стручњака из праксе на међународном нивоу.

Широм свијета интерна ревизија се спроводи у различитим окружењима и у организацијама које се разликују према својој сврси, величини и структури. Осим тога, закони и обичаји у различитим земљама међусобно се разликују, а те разлике могу утицати на спровођење интерне ревизије. Дакле, примјену МОПП одређује окружење у којем интерни ревизори испуњавају задате одговорности.

Међународни оквир професионалне праксе чине:

- обавезне смјернице,
- препоручене смјернице.

[52] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 84. (Према: European Confederation of Institutes of Internal Auditing – ECIIA, 2012)

Обавезне смјернице чине:

- дефиниција интерне ревизије,
- кодекс етике,
- стандарди интерне ревизије.

Дефиниција интерне ревизије гласи: „Независно и објективно увјеравање и консултантску активност, чији је циљ повећање вриједности и унапређење активности организације. Она помаже организацији да оствари своје циљеве, уводећи систематичан и дисциплинован приступ оцјени и унапређењу ефективности управљања ризицима, контроле и процеса управљања. Исто тако, интерна ревизија пружа компанијама и другим организацијама анализе, процјене, препоруке, савјете и друге информације у вези са ревидованим активностима“.

Сврха Кодекса етике Института је промовисање етичке културе у професији интерних ревизора. Наведена начела у Кодексу етике која се морају поштовати су: интегритет, објективност, повјерљивост и компетентност. У Кодексу етике је наведено да ће интерни ревизори обављати услуге интерне ревизије у складу са Стандардима.

Обавезујућа природа Стандарда наглашена је употребом ријечи „мора”, а у изузетним случајевима користи се израз “треба”. За ефективно обављање дужности интерних ревизора и интерне ревизије врло је битно испунити услове задате у обавезним смјерницама.

Стандарде чине двије главне категорије: **стандарди карактеристика** (*Attribute Standards*) и **стандарди извођења** (*Performance Standards*). Стандарди карактеристика баве се карактеристикама организација и појединаца који обављају интерну ревизију. Стандарди извођења описују природу интерне ревизије и обезбјеђују квалитативне критеријуме на основу којих се може мјерити учинак услуга. Стандарди карактеристика и стандарди извођења примјењују се на све услуге интерне ревизије. **Стандарди примјене** (*Implementation Standards*) проширују стандарде карактеристика и извођења тако што обезбјеђују захтјеве који су примјењиви на активности везане за услуге увјеравања (А) или консалтинга (С). Ревидирање и развој стандарда је стални процес.

Одбор за стандарде интерне ревизије одржава свеобухватне консултације и расправу прије објављивања њиховог издавања. Ово укључује прикупљање јавних коментара у процесу јавне расправе.[53]

Стандардима карактеристика интерне ревизије, који су означени као **серија 1000**, дефинишу се одређене претпоставке, предуслови и карактеристике функције интерне ревизије, док стандарди извођења интерне ревизије означени као **серија 2000** обухватају скуп начела, правила и захтјева значајних за провођење самог поступка интерне ревизије.[54]

Институт интерних ревизора (IIA) је 1968. године сачинио Етички кодекс који је садржавао осам чланова и којим су дефинисана етичка правила понашања интерних ревизора. Године 1978. Институт објављује стандарде за професионално обављање интерне ревизије (25 стандарда). Промјеном предузећа, њиховог дјеловања и пословања јавља се потреба ревидирања донесених стандарда која започиње 1999. године, нацрт се сачињава 2000, а ревидирана верзија 2002. године. Нови стандарди интерне ревизије, са корекцијама из 2002. године, примјењују се до 2006, када радна група која је идентификовала и одређене недостатке у примјени оквира професионалне праксе, која доноси нови Међународни оквир професионалне праксе са редефинисаном структуром и садржајем обавезујућих и препоручених смјерница. Након тога значајне промјене су се десиле 2009. године, а 2011. и 2013. промјене мањег обима које су више биле формалне него суштинске. Промјене које су се десиле 2009. године из МОПП искључиле су помоћне алате за дјеловање и развој (*Development and Practice Aids*), док су документа позиционирања (*Position Papers*) и практични водичи (*Practice Guides*) укључени у МОПП. Дефиниција интерне ревизије и Етички кодекс нису промијењени, али су промјене извршене у оквиру Стандарда и Препорука за рад.

Институт интерних ревизора је у јулу 2015. објавио ажурирану верзију Међународног оквира професионалне праксе, да би у октобру 2016. објавио и нове Међународне стандарде професионалне праксе интерне ревизије. Ступањем на снагу Стандарда, 1.

[53] Институт интерних ревизора, Међународни оквир професионалне праксе (МОПП), стр. 33.
[54] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 78.

јануара 2017, уведена су и два нова стандарда: 1112 (Улога главног интерног ревизора изван интерне ревизије) и 1130.А3 (Нарушавање независности или објективности).[55]

Препоручене смјернице чине:

- документа позиционирања,
- практични савјети,
- практични водичи.

Иако их објављује Институт интерних ревизора, а развио их Међународни технички одбор и/или Институт IIA на бази дефинисане процедуре, препоручене смјернице нису обавезне, те су развијене тако да пруже широк избор примјењивих рјешења која задовољавају захтјеве његових обавезних смјерница. Намјена препорученог материјала није пружање коначних одговора на специфична индивидуална питања, већ се он треба користити као водич.

Законско уређење у регионалним оквирима

У овом поглављу приказан је кратак осврт на законска уређења за интерну ревизију у регионалним оквирима, док ће детаљнија елаборација бити изнесена у петом поглављу.

Република Србија

Обавеза формирања интерне ревизије у јавним предузећима у Републици Србији проистиче из Закона о буџетском систему, члан 82 Правилника о интерној ревизији, Закона о привредним друштвима, а дијелом и Кодексом корпоративног управљања Привредне коморе Србије, као и Закона о ревизији.

Закон о буџетском систему ("Сл. гласник РС", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр. 108/2013, 142/2014, 68/2015 – други закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017) у члану 82. дефинише:

[55] Стојановић, Т., „Измјене у Међународном оквиру професионалне праксе и Стандардима интерне ревизије“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017, стр. 9.

– дужности успостављања интерне ревизије, обавезност функционалне независности, објективан преглед доказа, савјетодавне услуге, лица која обављају функцију интерне ревизије, професионални оквир и томе слично.

Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору – министар финансија Републике Србије је на основу члана 82, став 11 Закона о буџетском систему донио Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору ("Службени гласник РС", бр. 99/2011, 106/2013).

Наведеним правилником прописују се заједнички критеријуми за организовање и стандарди и методолошка упутства за поступање и извјештавање интерне ревизије и ближе уређују послови интерне ревизије код корисника јавних средстава.

Закон о привредним друштвима о питању интерне ревизије ("Сл. гласник РС", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – др. закон и 5/2015) прописује:

– организовање унутрашњег надзора,
– послове унутрашњег надзора.

На основу члана 11, став 1, алинеја 7 Закона о привредним коморама ("Службени гласник РС', број 65/01, 36/09 и 99/11), члана 35, став 1, тачка 10 Статута Привредне коморе Србије ("Службени гласник РС", бр. 45/02, 107/03, 44/05, 29/09, 35/11, 46/11 и 103/11), Скупштина Привредне коморе Србије на сједници одржаној 17. септембра 2012. донијела је **Кодекс корпоративног управљања**. Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије има за циљ да постане ефикасно средство за унапређење система корпоративног управљања у друштвима капитала у Републици Србији.

Закон о ревизији и измјене и допуне закона („Сл. гласник РС“, бр. 62/2013 и 30/2018) обрадили су дијелом и регулисање интерне ревизије.

Република Црна Гора

Обавеза формирања и функционисања интерне ревизије у Републици Црној Гори проистиче из Закона о ревизији, Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору Црне Горе те Правилника о начину и поступку рада унутрашње ревизије који је прописало Министарство финансија Владе Црне Горе.

Закон о ревизији. На основу члана 82, став 1, тачка 2 и члана 91, став 1 Устава Црне Горе, Скупштина Црне Горе 26. са́зива на Четвртој сједници другог редовног (јесењег) засједања у 2016. години, 29. децембра 2016. донијела је Закон о ревизији у којем се, између осталог, дефинишу: дужности формирања интерне ревизије, начин вршења и сачињавање плана интерне ревизије.

У новембру 2018. Скупштина Црне Горе донијела је **Закон о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору** чиме је стављен ван снаге Закон о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору, али ће се до доношења подзаконских аката примјењивати подзаконски акти донесени на основу Закона о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору. Донесеним Законом о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору функција и сврха интерне (унутрашње) ревизије је детаљно дефинисана и прописана у складу са Међународним оквиром професионалне праксе интерне ревизије (IIA).

Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије. На основу члана 24, став 7 Закона о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору („Службени лист ЦГ“, бр. 73/08), Министарство финансија Црне Горе донијело је Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије који, између осталог, ближе дефинише: начин и поступак рада унутрашње ревизије, начин вршења у складу са стратешким и годишњим планом рада, начин обавјештавања о вршењу ревизије руководиоцу организационе јединице субјекта код којег се врши ревизија.

Република Хрватска

Интерну ревизију у јавном сектору Републике Хрватске уређују:

1) Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору („Народне новине“, бр. 78/15),

2) Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору („Народне новине“, бр. 42/16),

3) Кодекс струковне етике унутарњих ревизора у јавном сектору („Народне новине“, бр. 42/16),

4) Интерни правилник о унутарњој ревизији,

5) Приручник за унутарње ревизоре – Упута за израду стратешког и годишњег плана унутарње ревизије (Класа: 043-01/16-01/326, Ур. бр. 513-08-03-16-1), Упута за провођење појединачне унутарње ревизије (Класа: 043-01/18-01/50; Ур. бр.: 513-05-04-18-1),

6) Правилник о обављању провјере квалитете активности унутарње ревизије („Народне новине“, бр. 35/16),

7) Правилник о изобразби, увјетима и начину полагања испита за стјецање звања овлаштенога унутарњег ревизора за јавни сектор („Народне новине“, бр. 108/15),

8) Напутак о сталном стручном усавршавању овлаштених унутарњих ревизора за јавни сектор („Народне новине“, бр. 24/16),

9) Упута о провођењу менторства у оквиру практичне изобразбе за звање овлаштеног унутарњег ревизора у јавном сектору (Класа: 131-01/11-01/26, Ур.бр: 513-10/11-1),

10) Упута о провођењу практичне изобразбе за стјецање звања овлаштеног унутарњег ревизора за јавни сектор (Класа: 131-01/16-01/15; Ур. бр.: 513-08-03-16-1),

11) Правилник о садржају и начину вођења Регистра јединица за унутарњу ревизију и Регистра овлаштених унутарњих ревизора за јавни сектор („Народне новине“, бр. 42/16).

Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору. У јулу 2015. године у Републици Хрватској донесен је Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору чиме је стављен ван снаге Закон о суставу унутарњих финанцијских контрола у јавном сектору („Народне новине“, бр. 141/06). Донесени закон је кровни о питању регулисања интерне ревизије, а он је, између осталог, у вези с питањем интерне ревизије детаљно регулисао сврху, функцију, успоставу одговорности, начин обављања и друго.

На основу члана 25 Закона о суставу унутарњих контрола у јавном сектору („Народне новине“, бр. 78/15) министар финансија Републике Хрватске донио је **Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору** којим су дефинисани: критерији за успостављање унутрашње ревизије, услови за начине успоставе унутрашње ревизије, обавезе и одговорности у вези са обављањем послова унутрашње ревизије, сарадња унутрашњих ревизора и друго.

У 2018. години објављен је **Приручник за унутарње ревизоре** који је израђен уз финансијску подршку Европске уније, који је од знатне помоћи за рад интерних ревизора.

1.7. Интерна ревизија и њен однос са другим функцијама унутар јавних предузећа.

У корпоративној организацији данас интерна ревизија представља веома значајну функцију са широким фокусом дјеловања. Интерна ревизија је својим развојем од „вјештине“ уже специјалности проширила ингеренције на испитивање и оцјену контрола, ризика, управљања ризицима и на многе друге области, што представља савремени приступ интерној ревизији.

За интерну ревизију је од велике важности да буде независна те да се позиционира унутар Друштва на начин да њена ефикасност не буде доведена у питање. С тим у вези врло је важно коме је одговорна интерна ревизија за свој рад и на који начин врши комуникацију са другим функцијама унутар предузећа.

Остале активности, дакле, не би требале да зависе од интерне ревизије, тј. нема потребе да се оперативне активности и активности интерне ревизије одвијају упоредо јер би се губила смисао посла менаџера, надзорника па и самих радника који обављају ревидирани дио посла. Тада би се одговорност обављеног посла пребацивала на интерну ревизију и не би било потребе за накнадни ревизорски преглед, а то не смије да се деси. Интерни ревизори морају да буду амнестирани од сваке извршне функције, али да буду одговорни за свој дио посла.

Дакле, „налази и препоруке интерних ревизора треба да садрже корисне информације и савјете, а не право да се управља одређеном активношћу“.[56]

Данас преовладава став да одјељење за интерну ревизију о свом раду треба да функционално извјештава одбор за ревизију, а административно виши ниво менаџмента.[57]

Однос интерне ревизије и одбора за ревизију

Успостављање одбора за ревизију је још један вид јачања корпоративног управљања и јачања повјерења свих заинтересованих страна. Одбори за ревизију се данас оснивају у већини великих организација, и државних и приватних. Одбор за ревизију је чврсто успостављен у пословној култури и њихово успостављање је обавезно за већину међународних берзи, укључујући и лондонску и њујоршку.[58] Негдје га виде чак и као замјену за интерну ревизију.

Иницијативом Америчке комисије за хартије од вриједности и конгреса Сједињених Држава те приватног сектора повећан је опсег активности одбора за ревизију, а тиме и његова ефикасност.[59] Наглашава се да је важно да одбор задржи фокус на надзорну улогу система интерне контроле и финансија и области извјештавања предузећа јер ако одбор за ревизију постане сувише дубоко укључен у оперативне активности руководства, његова ефикасност ће се разводнити.

Како је тренд повјерења у интерну ревизију растући, упоредо с њим расте и значај одбора за ревизију за ефикасно корпоративно управљање. Одбор за ревизију је важан конзумент услуга интерне ревизије јер интерна ревизија својим дјеловањем служи одбору за боље разумијевање контролних модела и управљања ризицима у

[56] Brink, V. Z., Witt, H., Modern Internal Auditing, Fourth Edition, New York, John Wileys&Sons, 1982, стр. 8.
[57] Петровић, Н., Марић, М., „Кључни фактори успјешности функције интерне ревизије“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.
[58] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр 38.
[59] Видјети више: Braiotta, L., Jr., Gazzaway, R., T., Colson, R., H., Ramamoorti, S., „The audit committee handbook“, Fifth Edition, John Wiley & Sons Ltd., Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 83.

предузећима. Она својим периодичним извјештајима наводи питања изложености значајним ризицима и питања контроле, питања корпоративног управљања и друге информације које је одбор захтијевао.

Као што је наведено у претходном тексту, однос интерне ревизије и одбора за ревизију у Републици Српској дефинисан је прије свега Законом о јавним предузећима, Законом о привредним друштвима и Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије. Предузећа интерно додатно регулишу односе статутом предузећа, али и према потреби, унутар интерног правилника о раду и организацији интерне ревизије.

У наведеним законским и подзаконским актима дефинисана је надлежност и једног и другог органа и њихових међусобних односа, дужности и одговорности.

Један од основних задатака одбора за ревизију је да осигурају ефективност и независност дјеловања интерне ревизије, те да координирају рад интерне и екстерне ревизије, побољшавање комуникације између њих и менаџмента, а све у циљу унапређења корпоративног управљања. Све ово било би у складу са Стандардом 1110-1. Дужност одбора за ревизију након спроведеног јавног конкурса именује директора одјељења за интерну ревизију у случају да то из неког разлога не учини главни ревизор Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске у законски предвиђеном року. Директор одјељења за интерну ревизију је члан одбора за ревизију на чијим састанцима учествује, али без права гласа. Он мора да има могућност непосредне комуникације с предсједником одбора за ревизију како би га могао информисати о неправилностима, незаконитим радњама и консултовати се о свему другом како би се рад интерне ревизије ефикасно усмјерио. Стандард 1111-1 регулише област „Интеракција са одбором“ и њиме се ближе дефинише директна комуникација која се одвија када директор интерне ревизије или опуномоћени интерни ревизор редовно присуствује и учествује у састанцима одбора који се односе на надзорне одговорности одбора за ревизију, финансијско извјештавање, организационо управљање и контролу, гдје непосредно добија информације о стратешким и оперативним плановима и задацима. Уочљиво је да на тај начин интерна ревизија иде у правцу развоја гдје она сукцесивно од подршке управе у управљању постаје интерни надзорни механизам

корпоративног управљања који на тај начин на вријеме може спријечити евентуалне ненамјерне и намјерне пропусте, а све у циљу заштите власника корпорација и квалитетног корпоративног управљања.

Дужност одјељења за интерну ревизију је да одбору за ревизију подноси годишњу студију ризика и план ревизије у којима је садржан детаљан приказ ризичних подручја и ревизија које ће бити извршене у наредном периоду, што је у складу са Стандардом 2010. Одбор за ревизију је дужан да размотри годишњу студију ризика и план ревизије у којима су приказане појединости у погледу ризичних подручја и ревизија које ће се извршити, те осигура да пријављена питања буду без одлагања и на одговарајући начин коригована.

Интерна ревизија је дужна да путем директора одјељења за интерну ревизију поднесе извјештај о обављеним ревизијама с препорукама, што је регулисано Стандардом 2440. Одбор за ревизију мора да разматра и извјештаје одјељења интерне ревизије и даје препоруке у вези са извјештајима о ревизији.

Може се закључити да се, ако се у неком предузећу тежи створити квалитетна интерна ревизија, која би била од помоћи менаџменту код управљања и заштити законитости и интереса власника корпорације, мора створити здрава клима у односу одбора за ревизију и интерне ревизије. Интерна ревизија мора имати подршку одбора за ревизију. Да би се то остварило, интерна ревизија треба бити спремна на захтјеве одбора за ревизију, који често могу бити упућени и од самог надзорног одбора и менаџмента, а с друге стране, одбор за ревизију мора бити спреман да уважи ставове интерне ревизије који су поткријепљени аргументима у склопу њихових налаза, закључака и препорука.

Одбор за ревизију мора издвојити вријеме и уложити напор да схвати како функционише функција интерне ревизије унутар предузећа да би се на њу у потпуности могао ослонити. Однос извјештавања између директора интерне ревизије и одбора за ревизију треба бити више од линије на организационом графикону. Веома је важно да они редовно и често врше комуникацију. Да би одбор за ревизију заиста имао контролу

над функцијом интерне ревизије, он мора да преузме активну улогу у управљању том функцијом, а неки од начина могу бити и они које је уочио Рупел:[60]

- посавјетовати се са одбором за ревизију прије него што се именује или отпусти директор одјељења за интерну ревизију, јер на овај начин не само да се успоставља одбор за ревизију као важан фактор него се осигурава да он провјери квалификације и вјештине појединца који је именован на ову позицију;
- да одбор за ревизију прегледа адекватност ресурса функције интерне ревизије, јер када управа смањује буџет, прво смањује ресурсе интерној ревизији, наводећи разлог да она није производна функција;
- осигурати да је одбор за ревизију задовољан професионалним и техничким способностима појединаца који обављају функцију интерне ревизије јер је важно да буде сигуран да особље интерне ревизије има адекватне техничке квалификације и задовољавајући ниво искуства;
- да Одбор за ревизију надгледа функционисање Одјељења за интерну ревизију на начин да он не мора бити укључен у све детаље, али треба да се добро упозна са процесима и процедурама и да се увјери да функција интерне ревизије дјелује ефикасно;
- нека одбор за ревизију прегледа резултате самооцјене, или оцјене од колега, ревизорских операција које у периоду од неколико година изводи интерна ревизија да би одбор био информисан о свим корективним акцијама које би требало предузети да би интерна ревизија функционисала на прави начин.

Однос интерне ревизије и менаџмента

Законом о јавним предузећима Републике Српске је дефинисано, а то се односи и на статуте јавних предузећа, да је управа (менаџмент) дужна и одговорна да обезбиједи адекватан простор, с циљем да се омогући обављање функције интерне ревизије, тј. да се интерној ревизији омогући да неометано обавља свој посао, односно да има потпуни увид у сву евиденцију друштва. Дефинисано је и да су органи друштва дужни да сарађују са члановима одбора за ревизију, те да учине доступним све исправе и

[60] Ruppel, W., „Not-For-Profit Audit Committee Best Practices“, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006, стр. 85.

финансијске и рачуноводствене исказе на захтјев одбора за ревизију и одјељења интерне ревизије.

Међутим, у циљу ефикасног корпоративног управљања није довољно само круто писано законско рјешење, него је потребна снажна воља, првенствено менаџмента, да оствари искрену и отворену сарадњу са интерном ревизијом која би допринијела ефикасности интерних контрола, ефикасности управљања ризицима и свега осталог што доприноси ефикасном корпоративном управљању. Органи управљања често на погрешан начин доживљавају дјеловање интерне ревизије, тј. доживљавају је као неког ко им проналази пропусте и грешке и тиме свим заинтересованим, као „звиждач“ указује на то. Наше друштво још није до краја сазрело у смислу спознаје модерног корпоративног управљања и често предузећа не знају да искористе рад и стручност интерне ревизије у наведеном циљу. Зато често долази до неразумијевања. Веза између менаџмента и интерне ревизије мора бити конструктивна, али не превише блиска, дакле искрена, отворена и надасве професионална.

Много је области у којима интерна ревизија може помоћи менаџменту, а Sawyer[61] је дефинисао сљедеће:

- контрола активности које менаџмент не може сам да контролише,
- идентификовање и минимизирање ризика,
- помоћ менаџменту у области информационих технологија,
- помоћ менаџменту у процесу доношења одлука,
- контрола будућности, а не само прошлости,
- помоћ менаџменту у процесу управљања.

Као што је наведено, да би интерна ревизија остварила успјешну сарадњу с менаџментом, она мора да разумије његове проблеме и потребе.

У савременом пословању све је већа потреба менаџмента за интерном ревизијом јер његови послови постају све сложенији. У складу с тим и интерна ревизија мора да

[61] Sawyer, L. B., The Practice of Modern Internal Audit, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA, 2005, стр. 34.

преузме већу одговорност те да разумије потребе менаџмента уопште, посебно за матичну организацију, тј. морају да знају како менаџмент размишља, поставља своје циљеве и на који начин жели да ријеши одређене проблеме. Јасно је да, ако организација нема оквир за управљање ризицима, интерна ревизија мора наћи начин да убиједи менаџмент да га успостави или да сама изврши процјену ризика пословања.

Пошто знамо да данас функција интерне ревизије није само ревизија функционисања интерних контрола него дефинисање ризика и ревизија у циљу помоћи управљању ризицима, јасно је да интерни ревизори и њихове јединице постављају своје циљеве који су комплементарни с циљевима менаџмента и своје дјеловање усмјеравају на области за које менаџмент сматра да су кључне за успјех предузећа.

Објашњавајући улогу интерне ревизије у корпоративном управљању, Институт интерних ревизора (IIA) наводи неколико околности у којима она може учествовати и доприносити управљању:

- предузеће примјењује обиман процес управљања ризиком предузећа, а ревизорски тим жели да оцијени колико ефективно тај процес функционише;
- предузеће је почело са имплементацијом процеса управљања ризиком предузећа, а ревизорски тим жели да идентификује главне области у којима постоје пропусти у имплементацији;
- предузеће још нема формалан процес управљања ризиком предузећа, а ревизорски тим жели да идентификује области које би захтијевале највећу пажњу уколико предузеће одлучи да започне са имплементацијом процеса. Области које треба да буду у фокусу биле би идентификоване на основу оцјене ревизорског тима тренутних, неформалних процедура које могу да подрже формалнији процес управљања ризиком предузећа и оних процедура које би биле потребне.[62]

Циљ процјене система за управљање ризицима је да се испитају, процијене, напишу извјештаји и дају препоруке за побољшање адекватности и ефикасности процеса

[62] The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004, pp. 1–2.

управљања ризицима. Ревизија ће пружити предузећу и његовом менаџменту значајан увид у потенцијалне активности које ће јој помоћи да боље ради на управљању ризиком.

Као што се на основу изложеног може закључити, интерна ревизија може знатно допринијети и помоћи менаџменту у процесу управљања ризицима на више начина. Прво, ако је он имплементиран, тј. ако је менаџмент сачинио оквир за управљање ризицима и сви битни ризици су идентификовани и процијењени, онда интерна ревизија процјењује сам процес управљања ризицима: да ли је он ефикасан и оправдан, да ли има пропуста, да ли су сви значајни ризици процијењени и да ли су наведени начини за њихово ефикасно управљање, тј. да ли ће се ефикасним контролама и на који начин заобићи, прихватити, подијелити или смањити на прихватљив ниво. Друго, интерна ревизија може се консултантски укључити у имплементацију управљања ризицима, али без наметања начина провођења процеса управљања и без преузимања одговорности за управљање ризицима, тј. мора сачувати своју независност и неутралност, и то навести у повељи интерне ревизије коју ће одобрити одбор за ревизију.

На нашим просторима, нажалост, није у потпуности заживио процес управљања ризицима, тек је у повоју, па се интерне ревизије морају ослањати на своје капацитете, на начин да саме изврше процјену ризика на основу дефинисања циљева предузећа и ризика који могу утицати на то да се ти циљеви не остваре. Интерна ревизија указује менаџменту на поменуте ризике и тражи њихово мишљење у вези с тим ризицима. Интерна ревизија у свијету, па и код нас, не одриче се и ревизија заснованих на контролама.

Када говоримо о суштинском односу интерне ревизије и менаџмента неког предузећа, морамо истаћи да сарадња између њих и поштовање морају бити обострани, а све у циљу ефикасног пословања предузећа у коме дјелују. На превазилажењу проблема и конфликата између ових двију функција мора се радити, јер они нису ништа ново ни у свијету, а посебно на нашим просторима. У вези с тим Moeler[63] каже: „Откривање пропуста менаџмента у једној организацији, ма како намјере биле часне, може довести до конфликта са менаџментом, што би за посљедицу могло имати, како то схватају

[63] Moeller, R., Witt H. Brink's Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, 1999, стр. 3–15.

интерни ревизори, отпуштање са посла, изолацију или маргинализовање.“ Ова тврдња је честа појава и код нас, без обзира на то колико неко био спреман да је призна.

Закључује се да је подршка менаџмента интерној ревизији веома значајна за успјешно функционисање. Ту тврдњу заступају и истраживања неколицине аутора, а између осталих и Cohen и Sayag,[64] који наводе да је подршка менаџмента интерној ревизији важна како с аспекта осигурања легитимности њене улоге, тако и због осигурања адекватности људских и материјалних ресурса за обављање предвиђених ревизијских активности.

1.8. Синергија интерне и екстерне ревизије у корпоративном управљању

Када се говори о односу интерне и екстерне ревизије, веома је важно разумјети почетак и историјски развој интерне ревизије.

Пикет[65] је ретроспективно навео своје гледиште развоја интерне ревизије на сљедећи начин:

- проширење екстерне ревизије – позвавши се на Институт интерних ревизора Велике Британије и Ирске, он је везу екстерне и интерне ревизије образложио на начин да се у 19. вијеку првобитно појавила екстерна ревизија као потреба власницима предузећа да провјере како им менаџмент води предузеће, испитујући рачуноводствене податке, а интерна ревизија се, како запажа, развијала нешто спорије, са не мањим значајем, да би се власници детаљније увјерили у тачност перформанси и извјештавања од менаџмента;
- интерна провјера – поступци тестирања су напредовали у смислу да су почели да покривају и нефинансијске области;
- исправан и поштен рад – ревизори почињу да раде у мањим тимовима на начин без најаве;

[64] Cohen, A., Sayag, G., The Effesciveness of Internal Auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations, Australian Accounting Review, 20(3), 2010, стр. 296–307.
[65] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 4.

- нефинансијски системи – интерна ревизија добија одређени степен независности установљавањем одјељења за интерну ревизију;
- главни ревизори – у професионалним ревизорским одјељењима запошљавају се главни интерни ревизори или извршни руководиоци ревизије;
- комитети за ревизију – формирањем комитета за ревизију (одбора за ревизију) интерна ревизија добија на статусу и прихвата се концепт извјештавања највишег руководства од интерне ревизије чиме се почиње радити на најосјетљивијим корпоративним питањима;
- професионализам – године 1942. формиран је Институт интерних ревизора, а основали су га људи који су у организацијама радили као интерни ревизори.

Активности интерне и екстерне ревизије се некад могу подударати, нарочито у ревизији рачуноводствених контрола, међутим, разлике између њих су знатне. Интерна и екстерна ревизија представљају два кључна „потпорна стуба“ корпоративног управљања.[66]

Интерни и екстерни ревизори треба да сарађују да би осигурали одговарајућу покривеност и умањили дуплирање напора. Задаци интерне ревизије и екстерних ревизора подударају се кад год се интерна ревизија бави ревизијама финансијског и рачуноводственог система и ревизије система интерне контроле и мониторинга финансијског и рачуноводственог система.[67] Међутим, осим заједничких, постоје знатне разлике између ових двију функција.

Основна одговорност екстерних ревизора је ревизија и давање мишљења на финансијске извјештаје ревидиране организације, тј. да ли финансијски извјештаји на фер и истинит начин приказују финансијски положај предузећа, односно да ли су поменути финансијски извјештаји састављени у складу са оквиром за финансијско извјештавање. На тај начин екстерна ревизија се уклапа у концепт корпоративног управљања. Због традиционалног вјеровања инвеститора и власника да су екстерни

[66] European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), „Internal Audit in Europe“, Position paper, фебруар 2010.
[67] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 457.

ревизори одговорни за откривање превара у финансијским извјештајима, мора се нагласити да они у складу са својим професионалним стандардима пружају само разумно увјерење да финансијски извјештаји не садрже нарочито погрешна приказивања, узрокована било грешком или преваром. Ријеч је о разумном увјерењу, а не апсолутном, јер мишљења износе на основу репрезентативног узорка, а не ревизијом комплетног процеса или свих књижења.

С друге стране, интерна ревизија се бави укупним успјехом предузећа у коме дјелује, дакле њен дјелокруг посла је знатно шири и он се мјери факторима ефикасности, ефективности и економичности. Интерни ревизори, као што то сама дефиниција каже, помажу организацији да оствари своје циљеве, уводећи систематичан и дисциплинован приступ оцјени и унапређењу ефективности управљања ризицима, контроле и процеса управљања. Интерни ревизори првенствено одговарају организацији у којој су запослени и гдје обављају послове интерне ревизије, док екстерна ревизија одговара својим надређенима који су изван организације субјекта којег ревидирају.

Регулатори с правом признају да се улога интерне ревизије у подршци раду екстерне ревизије мора стриктно контролисати како би се обезбиједио квалитет и објективност. Али морају признати и да рад на интерној ревизији има пуно шире надлежности, покривајући ризик и управљање, као и унутрашњу финансијску контролу.[68]

Екстерним ревизорима чини се разумним избјегавати дуплирање посла коришћењем резултата ревизије коју је израдила интерна ревизија за ревизију финансијских извјештаја, и обрнуто. Зато је важно обезбиједити да екстерни ревизори имају приступ извјештајима интерне ревизије, међутим, мора се осигурати да екстерни ревизори на крају имају искључиву одговорност за законску ревизију финансијских извјештаја јер они не могу подијелити ову одговорност са интерном ревизијом.[69]

[68] www.iia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/

[69] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 458.

Рад са интерном ревизијом такође ствара окружење у коме се екстерни ревизор може информисати о значајним питањима која могу утицати на његов рад, али се мора пазити да се не одузме кључна улога интерној ревизији. Неке организације су подстакле своје екстерне ревизоре да се ослањају на интерну ревизију, једноставно да смањују трошкове екстерне ревизије и омогућавају екстерним ревизорима да усмјеравају план рада интерних ревизора или да задужују ресурсе службеника интерне ревизије. Вјерује се да ова пракса штети пословима оба ревизора и смањује увјерење које одбор за ревизију добија од било ког извора. То је у суштини лажна економија.[70]

Ефектан приказ разлика и односа интерне и екстерне ревизије дао је Стетлер,[71] као у наредној табели:

Табела 3 – Разлике приступа интерног и екстерног ревизора

Интерни ревизор	**Екстерни ревизор**
Интерни ревизор је лице запослено у организацији, али може бити запослено и у другом засебном правном лицу које се бави пружањем услуга интерне ревизије (самостално или заједно са интерним ревизорима запосленим у организацији).	Екстерни ревизор је лице с којим организација склапа уговор о обављању услуга.
Интерни ревизор је у служби организације за коју ради, а функција интерне ревизије је саставни дио организационе структуре.	Екстерни ревизор је у служби екстерних корисника којима су потребне поуздане финансијске информације.
Интерни ревизор се фокусира на будуће догађаје тако што врши оцјену контрола које се успостављају ради остваривања циљева и задатака организације.	Екстерни ревизор се фокусира на тачност и разумљивост историјских података презентованих у финансијским извјештајима.
Приликом ревизије било које активности интерни ревизор је непосредно укључен у превенцију превара свих облика и обима.	Екстерни ревизор се бави преварама уколико су оне материјално значајне за финансијске извјештаје.
Интерни ревизор је независан у односу на активност коју ревидира, али је спреман и да одговори на захтјеве и потребе менаџмента.	Екстерни ревизор је потпуно независан у односу на менаџмент и управни односно надзорни одбор.
Интерни ревизор континуирано врши ревизију појединачних активности.	Екстерни ревизор периодично (обично једном годишње) врши ревизију финансијских извјештаја.

[70] www.iia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/

[71] Stettler, H. F., Auditing Principles, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1982, стр. 90–91.

Пикет[72] дефинише и различитост циљева интерне и екстерне ревизије:

- Екстерни ревизор провјерава основне трансакције које су презентоване у финансијским извјештајима;
- Интерни ревизор савјетује руководство о томе да ли у главним активностима пословања постоје поуздани системи управљања ризиком и интерне контроле.

У наставку текста приказано је виђење улога интерних и екстерних ревизора како је то објављено у позиционом папиру Института интерних ревизора Велике Британије:

Табела 4 – Различите улоге интерне и екстерне ревизије[73]

Ставка	Екстерна ревизија	Интерна ревизија
Прималац извјештаја	Акционари или чланови	Чланови одбора и виши менаџери
Циљ(еви)	Додати кредибилитет и поузданост финансијских извјештаја организације, дајући мишљење о њима	Обезбиједити сигурност да их чланови одбора и виши менаџмент користе за испуњавање својих дужности
Покривеност	Финансијски извјештаји и сродна објелодањивања, ризици финансијског извјештавања и њихово управљање	Све категорије ризика, њихово управљање, укључујући и ток информација око компаније и управљање
Вријеме и фреквенција	Пројекат у вези с циклусом финансијског извјештавања, фокусиран на циљ ревизијског мишљења	У току и продорно
Фокус	Углавном историјски	Идеално напредан
Одговорност за побољшање	Ниједна –дужност јој је да извјештава о слабостима у контроли	Основно за сврху интерне ревизије
Статус и ауторитет	Законски и регулаторни оквир	Међународни професионални стандарди и кодекс корпоративног управљања
Независност	Професионални етички стандарди надгледани од комисије за ревизију и регулаторног оквира	Професионални етички стандарди које надгледа комисија за ревизију

[72] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 30.
[73] www.iia.org.uk/resources/delivering-internal-audit/position-paper-internal-audits-relationship-with-external-audit/

Иако су евидентне бројне разлике између интерних и екстерних ревизора, они треба да размјењују информације, да елиминишу дуплирање функција, да међусобно користе извјештаје једни од других, искуства, те да успоставе отворену сарадњу у циљу доприноса ефикасном корпоративном управљању. Заједничко им је да ће често и једни и други наићи на отворени или прикривени отпор од управе организације, али ће им власници и сви други заинтересовани стејкхолдери бити неизмјерно захвални на пруженим транспарентним информацијама о стању пословања предузећа.

Како Пикет[74] наводи, много је начина на који екстерна и интерна ревизија могу сарађивати. Прије свега, то би се остварило усвајањем заједничке методологије ревизије кроз блиску сарадњу, учествовањем у заједничким програмима обуке у циљу усвајања општих техника ревизије, хармонизацијом планирања, тј. координисаним заједничким планирањем ревизије да би се остварио кључни фактор успјеха, директном сарадњом на пројектима у циљу размјене ресурса и њиховим ангажовањем на начин и вријеме када је то потребно, те међусобним информисањем путем размјене извјештаја.

Стандардом за професионалну праксу интерне ревизије 2050 – Координација и ослањање, дефинисана је и сарадња између интерне и екстерне ревизије дефинисањем одговорности руководиоца интерне ревизије у циљу размјене информација, те координације активности и ослањања на рад осталих интерних и екстерних пружалаца услуга увјеравања и консалтинга, да би се обезбиједила покривеност а дуплирање посла свело на минимум.

У смислу Међународног стандарда ревизије 610 (ISA 610) односно Међународног стандарда врховних ревизорских институција 1610, коришћење резултата рада интерних ревизора је препоручљиво у случају када је функција интерне ревизије успостављена законом или неким другим прописом и:

- када интерни ревизори за свој рад одговарају високом руководству, нпр. руководиоцу или замјенику руководиоца државним ентитетом као и лицима задуженим за управљање и достављају им резултате проведених ревизија;

[74] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 32.

- када је интерна ревизија организационо одвојена од осталих организационих јединица и руководства јединице која је предмет ревизије;
- ако је осигурана независност функције интерне ревизије од политичких притисака;
- ако је запосленима у интерној ревизији, да би се избјегао сукоб интереса, забрањено да обављају ревизију послова за које су претходно били одговорни.

У 2013. години објављен је ревидирани Међународни стандард ревизије 610[75] (Коришћење радом интерних ревизора) којим је омогућено екстерним ревизорима да одлуче да ли ће користити услуге интерне ревизије организације у којој проводе ревизију, наравно ако законодавство те земље не прави препреке у том смислу. Када се наводи „да одлуче“, онда то значи да се одлука пребацује на екстерне ревизоре, јер увијек постоји дилема да ли су интерни ревизори у неким организацијама независни, објективни и на крају компетентни за тако одговорне послове. С тим у вези, мора се истаћи да на крају само екстерни ревизори одговарају за ревизорски финансијски извјештај и његову објективност.

Ако екстерни ревизори одлуче да би могли да користе услуге интерне ревизије, морају имати писани споразум са предметном организацијом, јер велико је питање да ли су интерни ревизори и менаџмент организације спремни да учествују у екстерној ревизији будући да их ниједан стандард не обавезује да буду чланови ревизорског тима.

Професори Rezaee и Riley[76] истичу да одбор за ревизију треба да осигура да се активности интерних и екстерних ревизора надопуњују, да су њихове функције ревизије усклађене те да постоји отворена и ефикасна комуникација између двије ревизорске групе. Ту се, између осталог, мисли да екстерни ревизори треба да идентификују активности интерне ревизије које су релевантне за планирање ревизије финансијских извјештаја и на основу тога, ако је могуће, ослонити се на рад интерних ревизора.

[75] Петровић, Н., „Интерна ревизија као ослонац екстерној ревизији“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2016, стр. 4. (Према: ISA 610 – Revised 2013 – Using the Work of Internal Auditors, International Federation of Accountants IFAC, 2013.)

[76] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, str. 213.

Професор Шњегота наводи да интеракција и координисано дјеловање интерних и екстерних ревизора управљачким тијелима треба да помогну у добијању свеобухватније слике о пословању организације и ризицима којима је изложена, уз елиминисање могућности дуплирања ревизорског рада у одређеним областима.[77] Он даље наводи да би координисано дјеловање интерних и екстерних ревизора било од значаја за ефикасност и ефективност финансијске ревизије, а посебно да та сарадња обухвати координацију у периоду припреме финансијских извјештаја, посебно када се то односи на правилност, благовременост и сврсисходност процедура пописа имовине и обавеза, као и припреме и одобравања финансијских извјештаја који су предмет ревизије.

Стога након наведених тврдњи поменутих стручњака јасно је да би резултати интерних ревизора могли бити значајна подршка напорима екстерне ревизије и у смислу доказивања изнесених мишљења и у циљу смањења трошкова ревизије те уштеде времена. Међутим, на нашим просторима та сарадња није на прави начин заживјела.

[77] Шњегота, Д., „Координисано дјеловање екстерне и интерне ревизије као фактор ефикасности и ефективности ревизорског процеса“, зборник радова, 19. међународни конгрес – „Финансијско извјештавање и управљање као детерминанте успјешнијег пословања“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2015.

2. УТИЦАЈ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ НА УНАПРЕЂЕЊЕ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

2.1. Корпоративно управљање – дефиниција

Власнике предузећа занимају све информације на основу којих они доносе одговарајуће „одлуке о задржавању, повећању или смањењу свог капитала у одређеном предузећу“.[78] Наведено тумачење је кључно за разумијевање појма корпоративног управљања јер јасно је да власнике занимају информације о тренутном стању њиховог капитала, али посебно су им потребне информације каква је перспектива предузећа у будућности, какво је окружење, како ће се кретати трендови пословања предузећа у смислу остваривања добити, раста дивиденди, потребних нових инвестиција и поврата капитала. На основу наведених и многих других информација те њихових анализа власници ће доносити одлуке о даљим корацима. Да би власници успјешно спровели циљеве предузећа, прије свега повећањем његове профитабилности приликом пословања, реализацију одлука делегирају на менаџмент.

Много је заинтересованих страна или група за опште пословање предузећа, његову снагу и успјешност. Те заинтересоване групе се називају стејкхолдери (stakeholders). Због низа одлука које треба да донесу у циљу остваривања својих циљева и интереса, свим заинтересованим за пословање предузећа потребне су квалитетне и благовремене информације о пословању предузећа. У наведене стејкхолдере, поред власника (акционара) и менаџмента, убрајају се: кредитори, добављачи, купци, запослени и њихови синдикати, држава и њене институције и на крају цјелокупно друштво. Умијеће координације између свих тих интереса и задовољавања свих потреба на оптималном нивоу све се више у свијету али и код нас дефинише као концепт корпоративног управљања (corporate governance).

Добро је поменути „Суд мишљења јавности“ којег је осмислио Чеимберс (Andrew Chambers), а који се састоји од кључних страна: купаца, финансијера, политичара,

[78] Spiller, Jr., E. A., May, P. T., Financial Accounting: Basic Concepts, Irwin, Homewood, Illinois, 1990, стр. 7.

медија, запослених, пословних лидера, регулаторних тијела, пословних партнера, акционара, конкурената, државе и локалних заједница.[79]

Према дефиницији OECD-a (Organisation for Economic Cooperation and Development), корпоративно управљање „укључује скуп односа између менаџмента, управе, акционара и осталих заинтересованих група. Корпоративно управљање представља и структуру унутар које се постављају циљеви предузећа и одређују средства за остваривање тих циљева, те за праћење успјешности његовог пословања...“[80]

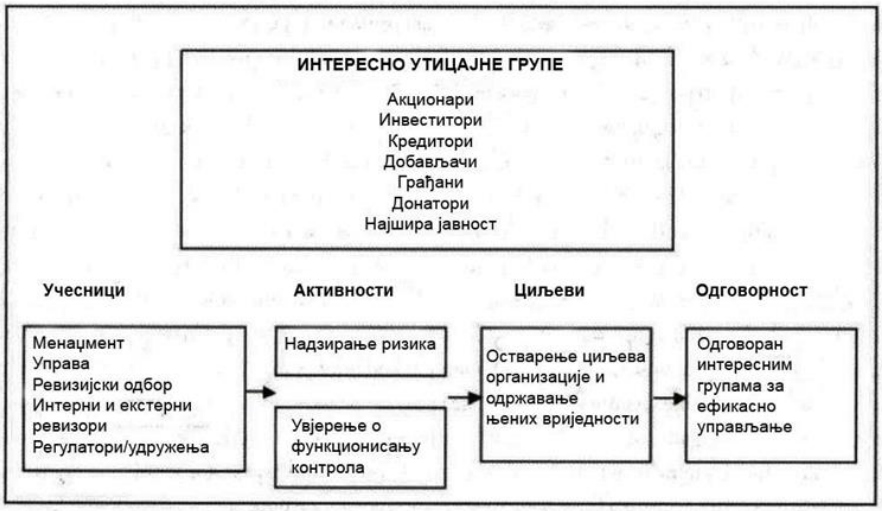
Према Кодексу корпоративног управљања Велике Британије, сврха корпоративног управљања је да олакша ефикасно, предузетничко и опрезно управљање које може да обезбиједи дугорочни успјех компаније.[81]

Институт интерних ревизора (IIA) је процес корпоративног управљања дефинисао на сличан начин гдје каже да „он укључује поступке које користе они који заступају интересне групе организације, прије свих менаџмент, у обезбјеђивању надзора над ризицима и процесу контроле. Надзирање ризика с којима се организација суочава и гаранција да контроле на одговарајући начин ублажавају те ризике непосредно придоносе остваривању циљева организације и одржавању њених вриједности“.[82]

На сљедећем дијаграму приказан је оквир корпоративног управљања:[83]

[79] Chambers, A., Stakeholders – the court of public opinion in Corporate Governance Handbook, Tolleys, Reed Elsevier (UK) Ltd., 2002, p. 627.
[80] OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, 2004, page 11.
[81] UK Corporate Governance Code, page 1. Published by the Financial Reporting Council, June 2010.
[82] Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S., Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation: Altamonte Springs, FL, 2003., op. cit., стр. 27.
[83] Ibidem, стр. 28.

Дијаграм 3 – Оквир корпоративног управљања



Пикет (K. H. Spencer Pickett) је представио модел корпоративног управљања и објаснио га као интеракцију свих компонената које су у њему приказане: стејкхолдери; закони, правила и прописи; коначни финансијски извјештаји; екстерна ревизија; одбор равноправног броја извршних и неизвршних директора; комитет (одбор) за ревизију; перформансе, усаглашености и одговорности; кључни индикатори перформанси (јасне мисије и визије за ефикасно управљање ризицима); **интерна ревизија**; управљање ризиком; менаџери, супервизори и оперативно особље; систем интерне контроле; управљање перформансама; етички стандарди те посвећеност и способност.

Дијаграм 4 – Модел корпоративног управљања (K. H. Spencer Pickett)

Извор: K .H. Spencer Pickett, „Основни приручник за интерну ревизију“, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 45.

Корпоративно управљање у ужем смислу се може дефинисати као корпоративно управљање које је усмјерено на интеракције између менаџера, директора и акционара да би се на најбољи могући начин приближили интереси менаџмента и акционара. У овој дефиницији је фокус брига власника капитала за оцјеном ризика улагања њихових средстава и поврата у односу на уложено. Корпоративно управљање у ширем смислу се фокусира на комбинацију примјењивих закона, регулативе и правила која омогућавају, усмјеравају и надзиру послове корпорација у привлачењу капитала, ефикасном и ефективном извођењу, повећавању вриједности власницима и остваривању друштвених очекивања у законским оквирима.[84]

Корпоративно управљање подразумијева широк спектар тумачења, али се сматра да ефикасан систем корпоративног управљања има два нивоа захтјева, један микрониво и један макрониво. На микронивоу треба обезбиједити да предузеће, као продуктивна организација, функционише ка остваривању својих циљева. Традиционална англоамеричка концепција корпоративног управљања каже да је добро управљање оно којим се осигурава да се одлуке доносе и спроводе у циљу остваривања вриједности акционара. На макронивоу корпоративног управљања, према ријечима некадашњег предсједника федералних резерви Алана Гренспана (Alan Greenspan): корпоративно управљање је еволуирало у правцу да ефикасније промовише расподјелу штедње у земљи, тј. у највеће продуктивне сврхе, што значи да се у финансирању корпоративних активности, било путем капитала или дуга, штедња усмјерава у производне активности, чији повратак на крају одређује национални просперитет.

Тржиште капитала за које се сматра да добро функционише тежиће рјешавању проблема управљања на микронивоу усмјеравањем средстава на ангажовање менаџера који ће понудити најбоље комбинације ризика и приноса, односно који ће осигурати компатибилност с циљем на макронивоу тј. ефикасне расподјеле средстава.[85]

[84] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 120.
[85] Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., *Corporate Governance Accountability, Enterprise and International Comparisons*, John Wiley & Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 3.

Најједноставније речено, корпоративно управљање је систем којим се компаније управљају и контролишу. Постоји више заинтересованих страна за корпоративно управљање, које, како смо већ навели, имају своје надлежности и одговорности. За одговорно и ефикасно корпоративно управљање може се тврдити да највећи интерес имају акционари (власници). Улога акционара у корпоративном управљању је да именује директоре односно управне одборе и ревизоре и да обезбиједе да постоји одговарајућа структура управљања. Управни одбори су одговорни за управљање њиховим компанијама. Дакле, они су одговорни да дефинишу стратешке циљеве компаније и да створе услове да се они спроведу. Њихова је дужност и да надгледају одвијање пословања и да благовремено извјештавају акционаре.[86]

Што се тиче саме улоге корпоративног управљања, још се може рећи да је његова кључна улога побољшање ефикасности тржишта капитала дјеловањем на пословну ефикасност и ефективност корпорација, раст зарада, раст запослености, као и обезбјеђење фер финансијских извјештаја. Корпоративно управљање је потребно ради надзора над менаџментом и извршења повјерених задатака управних одбора, правника, рачуновођа, одбора за ревизију и интерних ревизора унутар предузећа у циљу заштите инвеститора.

Корпоративно управљање треба надзирати интересе инвеститора и повјерилаца путем:[87]

- оцјене ризика везаног уз њихова улагања у ресурсе компаније,
- евалуације алокације њиховог улагања за максималне поврате,
- континуираног надзора управљања њиховим улагањима.

Корпоративно управљање има битну улогу у повећању повјерења инвеститора у финансијске извјештаје и тржишта капитала фокусирањем на три институционална фактора:[88]

[86] Видјети више: Collier, M., P., Berry, A. J., Burke, G. T., Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2007, стр. 3.

[87] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 121.

- власничку структуру,
- правни систем,
- тржиште капитала.

Власничка структура је аспект корпоративног управљања који одређује природу и степен и интерних (састав одбора) и екстерних механизама (закон, регулатива и др.) потребних за заштиту инвеститора и минимизирање агенцијских трошкова (самотрговање менаџмента, на примјер). Битна карактеристика власничке структуре је њена распршеност или концентрисаност што битно утиче на интеракције између стејкхолдера. **Правни систем** неке земље одређује степен и заштиту инвеститора, а може бити режим законодавног и обичајног права. **Тржиште капитала** омогућава лакши процес улагања и алокацију капитала.

Озбиљнија разматрања о корпоративном управљању појавила су се 1987. године у Сједињеним Државама комисијским извјештајем о лажном финансијском извјештавању (Treadway Commission's Report on Fraudulent Financial Reporting, 1987), коју је касније појачала Комисија за хартије од вриједности (SEC) у својим захтјевима за увршћење. COSO (Committee of Sponsoring Organisations of the Treadway Commission) су развиле интегрисани оквир за интерну контролу 1992. године, а 2003. објавиле су Извештај о управљању ризицима у предузећу, који је ажуриран 2004. године. Увођење закона Sarbanes-Oxley (SOX) у Сједињеним Државама, 2002. године, био је одговор на финансијске и рачуноводствене скандале компанија Enron и WorldCom и недолично понашање у рачуноводству фирме Arthur Andersen. Тада SOX доноси низ нових захтјева за менаџмент, одборе за ревизију и екстерну ревизију, а доношење тог закона је имало велики утицај првенствено у Сједињеним Америчким Државама, касније и широм свијета. Јавном објавом у свјетским медијима о поменутим великим пропустима компанија допринијело је да корпоративно управљање постане фокус свјетске пажње.

[88] Beasely, M. S., Carcello, J. V. i Hermanson, D. R., Fraudulent Financial Reporting: 1987–1997. An Analysis of U.S. Public Companies, Research Commissioned by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Jersey City, NJ: COSO, 1999).

Велики корпоративни колапси десили су се у неколико земаља, а неки од њих су:[89]

- у Великој Британији Maxwell publishing group, Bank of Commerce & Credit International (BCCI), Asil Nadir's Polly Peck и Marconi;
- у Италији Pasminco;
- у Аустралији осигуравајућа кућа HIH, те компаније Ansett Airlines и OneTel;
- а најзначајнији корпоративни колапси су се десили у америчким компанијама Enron, WorldCom и Tyco.

Може се рећи да је серија извјештаја у Великој Британији имала значајан утицај на развој корпоративног управљања. Први извјештај, Sir Adrian Cadbury, пратио је корпоративне неуспјехе у Polly Peck, BCCI и пензијским фондовима у Maxwell Group. Његов извјештај (Cadbury Code, 1992) био је у вези с финансијским аспектима корпоративног управљања. Greenburyјев извештај о награђивању директора објављен је 1995. године. Hampel-ов извјештај, објављен 1998. године, разматрао је имплементацију Cadbury-јевог извјештаја. Комбиновани извјештај корпоративног управљања објавио је 1998. године Савјет за финансијско извјештавање (Financial Reporting Council), који је укључио препоруке Cadbury, Greenbury и Hampel извјештаја. Ово је замијењено комбинованим Кодексом о корпоративном управљању (Савјет за финансијско извјештавање, 2003) који су укључили Turnbull-ове смјернице за унутрашњу контролу (Институт овлаштених рачуновођа у Енглеској и Велсу, 1999), Higgs-ов извјештај о улози неизвршних директора и Smith-ов извештај о улози одбора за ревизију, оба објављена 2003. године. Посљедње издање Закона о корпоративном управљању у Великој Британији објавио је у јуну 2010. Савјет за финансијско извјештавање (Financial Reporting Council – FRC).[90]

За савремени процес реформе корпоративног управљања може се рећи да је започео у Великој Британији оснивањем Кедбуријевог комитета (Cadbury Committee) заснованог

[89] Collier, M. P., Berry, A. J., Burke, G. T., Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2007, стр. 4.

[90] Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK, Institute of Directors – IoD., London, 2010, стр. 9.

на финансијским аспектима корпоративног управљања 1991. године.[91] Успостављен је као одговор на три међусобно повезана подручја од значаја за Европску унију, и то: прво подручје је употреба „креативних рачуноводствених“ уређаја за које се вјеровало да акционарима не приказују вриједности на прави начин; друго су биле забринутости због низа корпоративних неуспјеха, посебно оних који су повезани с највишим руководиоцима предузећа који су очигледно у стању да прикрију финансијске слабости; треће, дошло је до наглашеног узнемирења јавности због наглог раста надокнада за извршне власти, уз очигледан неуспјех у снажнијем повећању перформанси предузећа. Комитет је том приликом предложио низ реформи које су осмишљене за децентрализацију моћи унутар фирме у виду јачања улоге и независности нижих руководилаца у надгледању извршних директора. Предлажу успостављање низа одбора, којима ће доминирати нижи руководиоци, који ће преузети одговорност за организовање функције ревизије, награђивање извршних директора и номинацију будућих извршних директора. Тим потезима се индиректно радило на јачању гласа акционара. Увели су се ограничени роком мандати извршних директора, јачале су се независне процедуре запошљавања. Кедбуријев извјештај из 1992. је нагласио да је примарни циљ корпоративног управљања одговорност према акционарима. Кедбури се у великој мјери ослањао на побољшане информације за акционаре, наставак саморегулације, више независних директора и **јачање независности ревизора** како би се побољшала одговорност. Након Кедбурија реформатори су покушали да повећају транспарентност процеса запошљавања те одређивања плата које јача везу између награде и корпоративног учинка.

Већина европских земаља има своје добровољне кодексе корпоративног управљања. Најуочљивије разлике европског и корпоративног управљања у Сједињеним Државама нису у самим кодексима корпоративног управљања него и у правним нормама које укључују: дуалну структуру одбора директора у Њемачкој/Аустрији и скандинавским земљама; право на присуствовање запослених у надзорним одборима (Аустрија, Данска, Њемачка, Луксембург, Шведска и повремено Француска), и то у случајевима када учешће запослених у акционарском капиталу износи 3% или више; права представника

[91] Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., Corporate Governance Accountability, Enterprise and International Comparisons, John Wiley & Sons Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 5.

запослених да присуствују скупштинама акционара у Француској и Холандији, чак и када немају право гласа, као и степен објављених информација о сваком члану одбора директора (основно запослење, чланство у другим одборима, а врло ријетко и неке подробније информације).[92]

У својој књизи из 2002. године Чемберс (Andrew Chambers) наводи листу са десет принципа ефективног корпоративног управљања:

1. контрола посла коју врше стејкхолдери,
2. максимално и поуздано јавно извјештавање,
3. избјегавање коришћења прекомјерних овлашћења највишег руководства,
4. уравнотежени састав одбора,
5. суштинско ангажовање одбора,
6. снажан, независан одбор,
7. ефективни надзор руководства које врше одбори,
8. стручност и посвећеност,
9. процјена и контрола ризика,
10. **јака присутност ревизије**.[93]

Временом се искристалисало мишљење да реформе корпоративног управљања треба да се користе бар за ограничавање, ако не за спречавање патологије која настаје због злоупотребе извршне власти.[94] Циљ је корпоративно управљање које ће радити у интересу заштите имовине власника, али то није остваривo ако се менаџмент буде понашао дисфункционално.

У корпоративном управљању кодекси и политике корпоративног управљања су гарант успостављања равнотеже између перформанси и усаглашености с циљем обезбјеђења интегритета, транспарентности и одговорности. Интерна ревизија је кључна компонента те структуре.

[92] Međunarodna finansijska korporacija (IFC), Korporativno upravljanje – priručnik, Washington, USA, штампа и превод у Подгорици (Црна Гора), 2009, стр. 10.
[93] Chambers, A., Stakeholders – the court of public opinion in Corporate Governance Handbook, Tolleys, Reed Elsevier (UK) Ltd., 2002, стр. 12.
[94] Collier, M. P., Berry, A. J., Burke, G. T., Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2007, стр. 3.

Интерна ревизија служи да скрене пажњу највишем нивоу руководства на могућа рјешења и пружи им помоћ у погледу развоја релевантних инструмената и техника. Солидним разумијевањем корпоративног управљања, интерни ревизор може много да помогне у успјеху и одрживости пословних субјеката.[95]

Државна предузећа треба да развију и установе ефикасне процедуре интерне ревизије и успоставе функцију интерне ревизије коју надгледа одбор и која њему одговара непосредно и одбору за ревизију или еквивалентном органу компаније. Да би повећали независност и овлаштења интерне ревизије, требало би да интерни ревизори раде у име одбора и да одговарају њему непосредно и његовом одбору за ревизију у једнослојним системима, а надзорном одбору у двослојним системима или одбору за ревизију гдје постоји.[96]

Да интерна ревизија има свој оквир дјеловања у корпоративном управљању, дефинисано је и Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије.

Стандардом 2100 (Природа посла) дефинисано је да интерна ревизија мора да вреднује и доприноси унапређењу корпоративног управљања, управљања ризиком и контролних процеса организације, те систематичним приступом заснованим на ризику. Стандард 2110 (Корпоративно управљање) налаже да интерна ревизија мора да оцјењује и даје препоруке за побољшање процеса корпоративног управљања приликом креирања стратешких одлука, за надгледање управљања ризиком и контрола, промовисање етике и одговорности, ефективно управљање пословањем, информисање о ризицима те координацију активности и размјену иформација између одбора, екстерних и интерних ревизора, других пружалаца услуга увјеравања и руководства.

О улози интерне ревизије у корпоративном управљању биће више ријечи у наставку рада.

[95] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 11.
[96] OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises Lignes directrices de l’OCDE sur le gouvernement d’entreprise des entreprises publiques, 2005, стр. 36.

2.2. Интересне групе у корпоративном управљању

Корпоративним управљањем ће се олакшати усклађивање интереса између руководства, директора и инвеститора. Постоје три важна аспекта корпоративног управљања: фидуцијарни, акционарски и аспект посматран из перспективе осталих интересних група (стејкхолдера).[97]

Фидуцијарни аспект корпоративног управљања базира се на потреби заштите смањења вриједности предузећа ако би се десило приликом раздвајања власништва и управљања. Акценат корпоративног управљања у овом случају је на осигурању заштите имовине предузећа уз помоћ успостављања ефикасног система интерних контрола који ће то онемогућити. Дакле, корпоративно управљање може се схватити као механизам који прати акције, одлуке, политике менаџмента, тј. контролише их на који начин се оне спроводе од момента када их менаџмент донесе.

Акционарски аспект корпоративног управљања заснива се на стварању вриједности за акционаре (власнике капитала) као главног циља. Може се дефинисати да је корпоративно управљање скуп механизама који служе за помоћ менаџменту приликом одлучивања у циљу остваривања што већег профита за власнике капитала у циљу поврата уложених средстава. Овдје се даје значај улози менаџмента односно одбора директора и одбора за ревизију у управљању ризицима и управљању пословањем предузећа.

Аспект посматран из перспективе осталих интересних група (стејкхолдера) базира се на настојању успостављања равнотеже између интереса свих заинтересованих страна, тј. менаџмента, екстерних ревизора, интерних ревизора, инвеститора, те других заинтересованих страна, попут повјерилаца, кредитора, купаца, регулаторних агенција и других субјеката. Примарни циљ овог аспекта, који заступа менаџмент, представља стварање вриједности за акционаре уз очување интереса осталих заинтересованих страна.

[97] Rezaee, Z., Corporate governance role in financial reporting, Research in Accounting regulation,Elsevier Science, Amsterdam, Netherlands, 2004, стр. 110.

Пикет (K. H. Spencer Pickett) објашњава корпоративно управљање као интеракцију свих компонената: стејкхолдера; закона, правила и прописа; коначних финансијских извјештаја; екстерних ревизија; одбора, равноправног броја извршних и неизвршних директора; комитета (одбора) за ревизију; перформанса, усаглашености и одговорности; кључних индикатора перформанси (јасне мисије и визије за ефикасно управљање ризицима); интерних ревизија; управљања ризиком; менаџера, супервизора и оперативног особља; система интерне контроле; управљања перформансама; етичких стандарда те посвећености и способности.[98]

У наведене стејкхолдере, поред власника (акционара) и менаџмента, убрајају се: кредитори, добављачи, купци, запослени и њихови синдикати, држава и њене институције и на крају цјелокупно друштво.

Стејкхолдери много утичу на успјешност предузећа, тј. на постизање циљева и стратегија, те односи између њих морају бити успостављени на најбољи могући начин.

Rezaee наводи и функције корпоративног управљања које су у складу с насловом овог поглавља „интересне групе у корпоративном управљању“, а он и Riley их виде као:[99]

1. мониторинг,
2. надзор,
3. управљање,
4. екстерна ревизија,
5. интерна ревизија,
6. усклађеност,
7. правно и финансијско савјетовање.

[98] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 45.
[99] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 126.

Lutgard и Abigail[100] су дефинисали пет нивоа корпоративног управљања, а као учеснике у корпоративном управљању виде сљедеће чиниоце:

- најужи ниво дотиче само одбор директора,
- други ниво укључује акционаре, директоре и руководиоце (тзв. комбинација „троножац“),
- трећи ниво су стејкхолдери типа запослених, добављача и купаца,
- четврти ниво укључује све стејкхолдере (влада, окружење, друштво),
- пети ниво је макроекономски, који почива на, рецимо, европској па и глобалној сцени.

У наставку ћемо обрадити неке од набројаних учесника у корпоративном управљању који најзначајније утичу у њему и преплићу своје интересе.

2.2.1. Власници капитала (акционари) у функцији мониторинга

Да би се разумио проблем корпоративног управљања и успјешно (ефикасно) спроводио, морају се познавати могуће структуре власништва корпорација, интереси власника у различитим структурама и тиме доћи до спознаје на који начин помирити интересе различитих власника између себе, али и у интеракцији са менаџментом, те на тај начин успјешно управљати компанијом. Наравно, таква спознаја је од велике користи за интерни надзор са интерном ревизијом на челу која ће на тај начин успјети предвидјети одлуке и потезе које повлаче одређене структуре и ефикасно помоћи предузећу у управљању ризиком чиме ће допринијети ефикаснијем корпоративном управљању.

Власници капитала (акционари) су физичка или правна лица која свој капитал инвестирају у предузеће и тиме преузимају највећи ризик. Власницима је основни интерес поврат уложених средстава путем исплата дивиденде, тј. добит по акцији. Дакле, занима их ниво ризика и рентабилност улагања. Заштитити интересе власника, као примарних стејкхолдера, значи прије свега потпуну примјену регулативе, тј. закона, принципа, препорука, кодекса и слично. Да би повлачили праве потезе односно

[100] Van den Berghe L., Carchon S., Corporate Governance Practices in Flemish Family businesses, September 2001, стр. 4.

доносили важне одлуке, власници морају имати праве и квалитетне информације и квалитетан менаџмент који ће спроводити њихове одлуке. Стога су власници капитала фокусирани на избор доброг менаџмента у циљу заштите остваривања својих интереса. Дакле, они утичу на корпоративно управљање предлагањем и именовањем одбора директора. Акционари бирају директоре, а директори постављају службенике да управљају компанијом. Права акционара произлазе из њиховог власништва над предузећем.

Сама структура власништва може бити концетрисана или високо распршена. Концетрисано власништво, које се одликује власништвом породица, често је у Јапану и Европи. Сукоб интереса, односно агенцијски трошак у овом случају се јавља између власника који држи већински дио акција и ситних акционара. Високо распршено власништво које у портфељу власништва садржи значајно власништво институционалних инвеститора (нпр. инвестициони фондови, пензијски фондови, осигуравајуће компаније и др.) уобичајено је у Сједињеним Државама и у Уједињеном Краљевству.[101] Ове економије се одликују великом присутношћу правне заштите мањинских акционара и њихове имовине. Финансијске институције предњаче као значајни власници. Недостатак распршеног власништва је у високим трошковима координације непосредног учешћа појединачних акционара у раду компаније. Рјешавање овог проблема је могуће удруживањем малих акционара и одређивањем њихових представника који ће их заступати на скупштини акционара штитећи заједнички утврђене циљеве.

Група аутора с аспекта власништва и броја акционара у компанији је структуре власништва појаснила на следећи начин:[102]

– Компаније с контролним власником (ultimate owner) у којима је минимално 20% акција у посједу једног акционара, док су други појединачни пакети акција мањи од 20%. Уколико је контролни пакет већи од 50%, каже се да су то корпорације

[101] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, 2014, стр. 124.
[102] R. La Porta, F. Lopez-de-Silancz and A. Shleifer, Corporate Ownership Around The World, THE JOURNAL OF FINANCE, U.S., 1999.

са већинским власником. Карактеристичне су за земље Европске уније и за Јапан.

– Предузећа која су у посједу великог броја акционара, тј. широко посједовне корпорације (widely held), називају се и компаније са дисперзованим власништвом. У овим компанијама сваки пакет акција је мањи од 20%. Овакве организационе структуре највише су заступљене у Уједињеном Краљевству и Сједињеним Америчким Државама.

Када се говори о наведеним примјерима, треба истаћи да се ова правила односе на већину компанија у поменутим земљама, али да у англосаксонским земљама постоје предузећа са концетрисаним власништвом односно контролним власником, а у Европској унији и Јапану постоје предузећа са дисперзованим власништвом.

С обзиром на структуру власништва, специфичности се огледају и на начин да се јављају сукоби интереса на различитим нивоима. Код компанија англосанксонских перформанси јавља се сукоб интереса између акционара (власника) и менаџмента, када власници инсистирају и прате да менаџмент ради у корист компаније, а не у корист својих личних интереса. Сукоб долази углавном када менаџмент дође у искушење да повлачи потезе који одговарају првенствено њима, око питања капиталних инвестиција, делегирања кадрова и других пословних потеза, а некад чак и криминалних радњи. Код компанија с перформансама каквим се одликује већина европских компанија, гдје већински пакет акција држи један власник или породица, долази до сукоба интереса између већинског власника и ситних акционара због различитости циљева.

Моћ акционара првенствено произлази из њихове способности да именује, разрјешава и утиче на одлучивања одбора директора. Оваква овлашћења су дефинисана и законом о предузећима као и статутом предузећа. Акционари могу склапати и споразуме између себе. Међутим, потешкоће с којима се суочавају у спровођењу својих интереса је да они нису нужно хомогена група. Често између њих постоје супротстављени циљеви. Посебно је ово примјетно у породичним компанијама, гдје су неки чланови породице активно укључени у менаџмент компаније, а други нису. У таквим случајевима важно је да оквир управљања дефинише прихваћене односе између акционара. Ово би

укључивало процедуре према којима се сукоби могу предвидјети и ријешити на ефикасан начин.[103]

Постоји податак да у Сједињеним Државама преко сто милиона становника посједује акције непосредним улагањем у пензионе планове, што потврђује да је власништво у корпорацијама распршено, за разлику од, рецимо, Европе гдје је власништво концетрисано и већински акционари у том случају имају јачи утицај на корпоративно управљање и пословне операције. Интерес код распршеног власништва је усклађивање интереса менаџмента и власника и повећање вриједности акционарима, штитећи интересе и осталих (повјерилаца, запослених, добављача, купаца, државе). У Њемачкој је највећи интерес заштитити повјериоце јер банке у највећем случају финансирају компаније. Разлике су и у правним системима јер је у Сједињеним Државама и Уједињеном Краљевству на снази обичајно право, док је у Њемачкој законодавно, и док обичајно право даје више права мањинским акционарима, дотле регулатори у Њемачкој мањинским акционарима дају премало права.[104]

2.2.2. Надзор

Одбору директора повјерена је функција надзора са задатком надгледања усклађености управљачке функције коју врши менаџмент са интересима и функцијама компаније и њених акционара. Овај одбор би требао у оквиру своје функције да консултује и савјетује менаџмент, да надгледа управљање, али да избјегава микроуправљање. Одбор мора да буде репрезентативни представник и заступник свих заинтересованих страна.[105]

Једно од главних права акционара је да именује директоре и дефинише овлашћења одбора директора. На тај начин акционари на крају дефинишу укупне контуре управног оквира. Према закону о компанијама у Уједињеном Краљевству, одбор директора је

[103] Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK, Institute of Directors – IoD., London, 2010, стр. 12.
[104] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 130.
[105] Ibidem, стр. 127.

предвиђен као примарно тијело које доноси одлуке компанија. Без обзира на могућност да акционари ограниче моћ одбора, његове широке одговорности су:[106]

– успостављање и одржавање визије, мисије и вриједности компаније;

– да успостави своју структуру, стратегију и профил ризика;

– да делегира овлашћења менаџменту и да надгледа и оцјењује његову примјену политика, стратегије и оперативних планова;

– да буде одговоран акционарима и другим заинтересованим странама (стејкхолдерима).

Генерално, дужност одбора директора је да прати све елементе корпоративног управљања. Првенствени задатак му је да извјештава о ефективности система интерне контроле у предузећу, како је то наглашено у већ споменутом Cadbury-евом кодексу корпоративног управљања.

Опште одговорности одбора директора су:[107]

- обезбиједити стратегију организације,
- надзирати управљање ризицима (за које је задужен менаџмент компаније),
- оцијенити корпоративну културу,
- мјерити и надзирати успјешност,
- оцијенити етичност,
- оцијенити управљање, исплате накнада, планирање кадрова и сл.,
- објелодањивање и саопштавање (финансијске информације, пословне информације те праксе корпоративног управљања).

Дакле, одбор друштва има централну улогу у систему корпоративног управљања. Он је, осим за стратегију друштва, одговоран и за годишњи финансијски план и план пословања, као и за усмјеравање и контролисање учинка руководилаца. Одбор мора дјеловати у интересу друштва, штитити права свих акционара, надгледати рад свих руководилаца и вршити унутрашњи надзор над пословањем друштва. Чланове одбора

[106] Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK, Institute of Directors – IoD., London, 2010, стр. 13.

[107] Стојановић, Т., „Интерна ревизија, подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 154.

именује скупштина акционара, а број чланова се одређује статутом друштва. Ефикасан и стручан одбор друштва суштински је важан за имплементацију добре праксе корпоративног управљања.[108]

Да би се избјегли сукоби интереса, најбоље праксе предлажу да одређено лице не треба бирати у одбор друштва када је оно:

- члан одбора конкурентског друштва;
- директор конкурентског друштва;
- запослено у конкурентском друштву.

Кандидати за одбор друштва не треба да буду повезани с добављачима, с повезаним лицима, као ни с лицима запосленим код независног екстерног ревизора.[109]

У свијету се могу издвојити два модела корпоративног управљања, једнодомни и дводомни.

Једнодомни модел корпоративног управљања је најраспрострањенији у англосаксонским земљама као што су Сједињене Америчке Државе, Уједињено Краљевство, Канада и друге, а дводомни модел је традиционално заступљен у земљама Европске уније и у Јапану.

Док једнодомни модел корпоративног управљања карактерише то да функција управљања и надзора није раздвојена, него управни одбор чине и извршни и неизвршни директори, дотле дводомни модел корпоративног управљања карактерише то да су те двије функције раздвојене, па су у том случају формирани и управни и надзорни одбор чиме је омогућена већа контрола управљачке функције, али о томе ће бити више ријечи у дијелу 2.3. ове докторске дисертације.

[108] Међународна финансијска корпорација (IFC), „Корпоративно управљање – приручник“, Pennsylvania Ave. NW, Washington, USA, 2011, стр. 42.
[109] Међународна финансијска корпорација (IFC), „Корпоративно управљање – приручник“, Pennsylvania Ave. NW, Washington, USA, 2011, стр. 89.

2.2.3. Менаџмент

Функција управљања повјерена је менаџменту предузећа и тиме му се даје овлаштење за вођење и управљање предузећем. Од усклађености интереса менаџмента и акционара зависи ефикасност управљања. Полазећи од претпоставке да је у већини случајева менаџмент корпорација склон упуштању у манипулацију финансијским извјештајима изналазећи начине да оствари своју сопствену корист, долази се до закључка да, уколико би се то спријечило, менаџмент се мора надзирати и/или наћи начин за подстицај.[110]

Менаџмент је кључни учесник у корпоративном управљању и његова улога је вишеструка, од обављања свакодневних активности у циљу спровођења стратешких циљева, као и спровођења политика, процеса, правила и слично. Од менаџмента се очекује да ради ствари на прави начин те стога они морају да посједују експертска знања и квалификације за обављање својих дужности. Менаџмент је одговоран да усагласи пословање са свом регулативом и законима и да извјештава више инстанце о адекватности пословања.

Власници преносе овлаштења на менаџмент све с циљем да он обавља послове управљања на начин да власници максимализују своју добит, а истовремено да минимализују давања менаџменту.[111] Међутим, менаџмент у истом моменту жели да максимализује своју корист и ту често долази и до сукоба интереса. Зато се и наводи да је један од начина да се приближе интереси власника и менаџера у остваривању циљева увођење одређених подстицаја као начина мотивације менаџмента. Разлози због којих долази до саме могућности одступања менаџера од интереса власника је у томе што је менаџмент на самом извору информација и много је упућенији у проблематику од власника. Из наведених разлога власницима је често веома тешко да контролише менаџмент у њиховим поступцима. Трошкови који настају при надгледању менаџмента називају се агенцијски трошкови, а те трошкове на крају сносе власници.

[110] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 127.
[111] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 30.

Низ је функција које менаџмент мора успјешно да извршава, а једна од детаљнијих подјела је она још из 1937. године, гдје су функције менаџмента дефинисане на сљедећи начин:[112]

1. планирање – менаџер добром процјеном дефинише краткорочне и дугорочне циљеве које мора да оствари као и мјере које мора у континуитету подузимати да би их остварио, а план подразумијева и планирање буџета;
2. организовање – подјела послова и њихово увезивање у сврху остваривања циљева;
3. избор кадрова – менаџер одређује опис послова одређених функција и с тим у вези одређује квалификације и компетенције које су неопходне за обављање појединачне врсте посла и на крају врши одабир „правог човјека на правом мјесту“;
4. дириговање (усмјеравање) – процес давања неопходних упутстава кадровима у корпорацији континуирано у току пословања;
5. контролинг – у току пословања утврђују се евентуална одступања од плана и предузимају одређени пословни потези у сврху његовог остваривања;
6. извјештавање – један од елемената контролинга, а менаџери их припремају да би извршиоци на основу њих заузимали неопходне курсеве.

Из наведених разлога, ефикасног надгледања менаџмента у циљу доброг пословања и добијања тачних пословних информација намеће се оквир за имплементирање функције интерне ревизије, поред трошкова екстерне ревизије и других врста надзора, али и система ефикасних интерних контрола као састава корпоративног управљања.

2.2.4. Екстерна ревизија

Функција екстерне ревизије је задужена да даје своје мишљење на истинитост и фер приказивање финансијских извјештаја компанија. Својим дјеловањем и крајњим

[112] Милојевић, С. Душан, „Интерна ревизија у савременом пословном окружењу“, Зборник радова, 12. конгрес – Задаци рачуноводствене ревизорске и финансијске професије након потписивања споразума о стабилизацији и придруживању са ЕУ, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2008, стр. 189. (Према: Lester Gulick, Lyndall Urwick, „Notes on the Theory of Organization“, Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Administration, 1937.)

израженим мишљењем екстерна ревизија додаје вриједност корпоративном управљању. Даље, она дјеловањем даје мишљење на то да ли финансијски извјештаји садрже одређена погрешна приказивања усљед случајне грешке и/или можда преваре. За поуздане и тачне финансијске извјештаје заинтересовани су у највећој мјери и потенцијални инвеститори и повјериоци; зато је веома битно да мишљења дају независни ревизори. Дакле, екстерна ревизија даје кредибилитет пословним информацијама и извјештајима уопште. Оно што је лоша страна посла екстерне ревизије је то да их често оптужују да нису довољно добро истражили преваре у финансијским извјештајима те да су чак у томе и саучествовали.

Из наведених, а и многих других разлога пред екстерним ревизорима произлазе захтјеви да, осим исказивања мишљења о финансијским извјештајима, многим заинтересованим корисницима презентују и информације о усклађености пословања ревидованог субјекта са законском, професионалном или неком другом релевантном регулативом. С тим у вези треба истаћи да се развија посебан облик екстерне ревизије, тј. ревизија учинка (сврсисходности, успјешности) која се фокусира на оцјену ефикасности, ефективности и економичности цјелокупног пословања које спроводи неко предузеће.[113]

Ризик ангажовања се огледа у томе да екстерни ревизори не могу у потпуности пружити увјеравање о изражавању закључака, него у „разумној мјери“. Наравно да увијек постоји ризик да се донесе неодговарајући закључак када су информације о конкретном питању материјално погрешне.[114]

Врло је битна и комуникација између екстерних и интерних ревизора у циљу постизања ефикасности и ефективности читавог ревизорског процеса као и уштеде времена и ресурса. Док екстерни ревизори своје активности своде на догађаје који су се већ десили, интерни ревизори могу помоћи и у превентивном дјеловању, дајући препоруке

[113] Шњегота, Д., „Координисано дјеловање екстерне и интерне ревизије као фактор ефикасности и ефективности ревизорског процеса“, Зборник радова, 19. међународни конгрес – „Финансијско извјештавање и управљање као детерминанте успјешнијег пословања“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2015, стр. 159.
[114] Божић, Р., Кондић, Н. „Ревизија финансијских извјештаја – водич кроз практичну ревизију“, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, Финрар д.о.о. Бања Лука, Бања Лука, 2012, стр. 35.

за ефикасније контролно окружење или управљање ризицима у циљу ефикаснијег корпоративног управљања.

2.2.5. Интерна ревизија

Као што је и у самој дефиницији интерне ревизије наглашено, интерна ревизија има задатак да пружи савјетодавне услуге компанији у којој дјелује у подручју оперативне ефикасности, функционисања интерних контрола, управљања ризиком, финансијског извјештавања и процеса управљања. Функција интерне ревизије је један од најважијих чинилаца корпоративног управљања у савременим државама.

Многи аутори тврде да интерна ревизија пружа много корисније информације за корпоративно управљање од финансијских информација које пружају екстерни ревизори, због тога што она поред финансијских информација пружа и информације о оперативној ефикасности, информације о функционисању интерних контрола и њиховој ефикасности. Због свог статуса и положаја познавања запослених и ситуације у предузећу, интерна ревизија може лакше прикупити информације до којих екстерна ревизија не може доћи, те се стога и екстерна ревизија често ослања на рад интерне ревизије.[115]

Значај информација које пружа интерна ревизија за поузданије и брже пословно одлучивање подстакло је менаџмент предузећа да имају све комплексније захтјеве од ове функције у циљу добијања неопходне подршке потребне за ефикасно управљање.[116]

Интерна ревизија много доприноси корпоративном управљању на начин када својим активностима подстиче изградњу функционалног контролног окружења као основе за ефикасан систем интерне контроле. То захтијева сталну процјену ризика који би према процјени могли да утичу на постизање пословних циљева и да препоручи план активности на који би се начин могли отклонити ти ризици или умањили у разумне

[115] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 35.
[116] Gramling, A. A., Hermanson, D. R., What role your internal audit function playing in corporate governance?, Internal auditing, 2006, стр. 37.

оквире. Исто тако мора се истаћи да интерни ревизори немају одговорност ни за управљање ризицима ни за успоставу система интерних контрола у одређеној компанији, али препорукама умногоме помажу да менаџмент те послове ефикасно обави.[117]

Веза између интерне ревизије и менаџмента мора бити чврста и конструктивна, али мора бити и избалансирана у смислу да не би била непријатељска али ни превише блиска.[118]

2.2.6. Функција усклађености

Функција усклађености је такође једна од битних функција за корпоративно управљање, а тиче се регулатива, закона, правила, стандарда и најбољих пракси који служе као оквир усклађености за јавне компаније унутар којег ће дјеловати.

2.2.7. Правно и финансијско савјетовање

Ова функција је на задатку да помогне све запослене службенике и менаџмент да ускладе своје дјеловање са законском регулативом. Зависно од потреба, финансијски савјетници савјетују у области финансијског пословања, док правни служе у својој области.

2.3. Модели корпоративног управљања

Организацију за економску сарадњу и развој чини 35 земаља свијета и треба истаћи да се структуре и процедуре одбора разликују унутар и између земаља OECD-а. У неким од тих земаља корпорације формирају дводомне одборе гдје су функција надзора и функција руковођења раздвојене у различита тијела. Овакви системи обично имају

[117] Шњегота, Д., „Координисано дјеловање екстерне и интерне ревизије као фактор ефикасности и ефективности ревизорског процеса“, Зборник радова, 19. међународни конгрес – „Финансијско извјештавање и управљање као детерминанте успјешнијег пословања“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2015, стр. 166.
[118] Петровић, Н., Марић, М., „Кључни фактори успјешности функције интерне ревизије“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015, стр. 13.

„надзорни одбор“, састављен од чланова одбора који нису извршни директори, и „управни одбор“ којег у цјелини чине извршни директори, какав је случај са Жељезницама Републике Српске које ће бити предмет обраде ове докторске дисертације. У другим земљама имплементирају се једнодомни, тј. „унитарни“, одбори који окупљају извршне директоре и оне чланове који то нису. У неким земљама постоји још једно законом предвиђено тијело за потребе ревизије, тј. Одбор за ревизију, да врши контролу и да прати функцију интерне ревизије која је постала незаобилазна у корпоративном управљању. Принципи корпоративног управљања који о томе говоре су предвиђени тако да буду довољно општи да би се примјењивали на било коју структуру одбора која врши функције управљања предузећем и контроле руководства.[119]

Као што смо већ навели, **једнодомни модел корпоративног управљања** највише је распрострањен у англосаксонским земљама као што су Сједињене Америчке Државе, Уједињено Краљевство, Канада, те Аустралија и Нови Зеланд, а дводомни модел корпоративног управљања је традиционално заступљен у земљама Европске уније.

Карактеристика предузећа у англосаксонским земљама је распршеност власништва. Високо распршено власништво, које у портфељу власништва садржи значајно власништво институционалних инвеститора (нпр. инвестициони фондови, пензијски фондови, осигуравајуће компаније и др.). Међутим, ове економије се одликују великом присутношћу правне заштите мањинских акционара и њихове имовине. Не одваја се управљачка и контролна функција, него су интегрисане у управни одбор, а надзорни одбор се уопште не формира.

Нису сви научници саосјећали са ставом да су корпоративни одбори ефикасно надгледали менаџерско понашање (Mace, 1971; Herman, 1981; Vance, 1983; Daily, 1991).[120] Они који тврде да су одбори директора само правни и кооптирани привјесак, вјерују да су организације контролисане пуним радним временом менаџера. Тако они

[119] OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Sektor za ekonomska pitanja i politiku životne sredine, Beograd, 2004, стр. 50.
[120] Masseen, G., F., An International Comparison of Corporate Governance Models, A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands, Third edition, Spencer Stuart, Amsterdam, 2002, стр. 49.

верују да су одбори препуштени на милост и немилост руководилаца који контролишу информације, дефиниције алтернатива, процес номиновања, као и доношење одлука. На наведено се надовезује и то да у Сједињеним Државама и Уједињеном Краљевству корпоративни закони не праве разлику између улоге и позиције извршних и неизвршних директора. Неизвршни директори имају исте законске одговорности и суочавају се са истим правним посљедицама као извршне колеге. Корпоративни одбори састављени од већине извршних директора често се повезују са структурама предузећа у којима потенцијални сукоби интереса могу настати између управе и акционара. Осим тога, критикује се да у превише британских одбора доминира извршни директор компаније. Чак и када су неизвршни директори одговорни за велики дио, недостаје им ауторитет, мотивација и приступ информацијама за које им је потребан ефективан надзор.

У скоријем периоду уочено је да препоруке Кедбуријевог комитета (Cadbury Committee) имају знатан утицај на управљачку структуру корпорација у Великој Британији гдје корпоративни одбори прилагођавају своје структуре и састав новим стандардима корпоративног управљања у смислу да се структуре управе у корпорацијама, које су често различите, показују да теже ка већој хомогености. Неизвршним директорима се даје на значају чак и њиховим постављањем за предсједавајућег одбора и слично. Даје се на значају формирању одбора за ревизију и других одбора (за именовања, за награђивања и сл.) чиме се полако али сигурно иде ка трансформацији у британским корпоративним одборима у смислу раздвајања управљачке и надзорне функције.[121]

Дводомни модел корпоративног управљања се карактерише тиме што се унутар корпорације формира и управни и надзорни одбор, дакле раздваја се управљачка и контролна (надзорна) функција. Управни одбор чине само извршни директори са генералним директором на челу и одлуке се доносе већином гласова. Надзорни одбор састављен од неизвршних директора дужан је да врши надзор пословања у законом и статутом предузећа дефинисаним надлежностима, док је управни одбор дужан да га редовно извјештава. Овај модел је најзаступљенији у Европској унији (првенствено у

[121] Masseen, G., F., An International Comparison of Corporate Governance Models, A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands, Third edition, Spencer Stuart, Amsterdam, 2002, стр. 141.

Њемачкој), али и у земљама са слабије развијеним тржиштем капитала, тзв. земљама у транзицији.

Генерални директор нема мјесто у надзорном одбору јер је структура руководства надзорног одбора формално независна од извршне (управљачке) функције. Ово је нарочито случај у дводомним одборима у Холандији и Њемачкој. У дводомним моделима одбора у тим земљама извршна власт, тј. директори, немају право на позицију у надзорном одбору корпорација.[122]

Њемачки и јапански модели корпоративног управљања су веома различити од модела у Сједињеним Државама. Важно је знати како функционишу. Њемачка и јапанска привреда су домаћини највећих корпорација на свијету. Штавише, њихови системи управљања имају утицај и изван њихових граница, на многе земље у Европи, као што је Аустрија, Белгија, Мађарска и у мањој мјери Француска и Швајцарска, и већи дио сјеверне Европе, у смислу да су и они развили своје системе управљања као германске, а не као англоамеричке. Треба истаћи да њемачки и јапански системи корпоративног управљања наглашавају заштиту интереса запослених и кредитора, барем онолико колико и интереса акционара.

Велике јавне њемачке компаније – оне са више од 500 запослених – морају имати двостепене структуре одбора: надзорни одбор (Aufsichtsrat) који обавља улогу стратешког надзора и управни одбор (Vorstand) који обавља оперативну и свакодневну надзорну улогу у управљању. Нема преклапања у чланству између двају одбора. Надзорни одбор именује управни одбор и надгледа његову дјелатност. У предузећима са више од 2.000 запослених половина надзорних одбора се мора састојати од запослених, а друга половина од представника акционара. Суштина ове двостепене структуре одбора је експлицитно представљање интереса заинтересованих страна, осим акционара гдје је нагласак на томе да се главне стратешке одлуке не могу доносити без сарадње запослених и њихових представника.[123]

[122] Masseen, G., F., An International Comparison of Corporate Governance Models, A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands, Third edition, Spencer Stuart, Amsterdam, 2002, стр. 15.
[123] http://www.saylor.org/books

Јапанска економија се састоји од више мрежа фирми са стабилним, реципрочним, мањинским капиталом и интересима једних за друге, познати као кеиретсус. Иако су фирме у кеиретсу обично независне компаније, међусобно тргују и сарађују у вези с питањима као што је управљање. Као и англоамеричке компаније, јапанске фирме имају једнодомне одборе. Међутим, у Јапану су чланови одбора углавном садашњи или бивши виши руководиоци. Тако, за разлику од Сједињених Држава, спољни директори су још увијек ријетки, иако постају све превладавајући. Једини изузетак спољних директора су главне банке. Њихови представници обично се налазе у одборима кеиретсу фирми с којима послују. За разлику од њемачког система управљања, гдје запослени, а понекад и снабдјевачи, имају експлицитно представништво у одборима, а интереси интересних страна осим управе или банке нису непосредно заступљени у јапанским одборима.[124]

Систем холандског корпоративног управљања заснива се на дводомном принципу. Велике корпорације обично имају независни надзорни одбор и извршну власт, управни одбор. Грађански законик (Civil Code) у Холандији предвиђа разлику између приватне и јавне корпорације. Приватне корпорације са ограниченом одговорношћу закон ограничава у преносу регистрованих акција. Власници приватних корпорација контролишу пренос власништва, тј. могу задржати право гласа унутар породице. Послије приватних предузећа приватне корпорације са ограниченом одговорношћу су далеко најпопуларнија корпоративна форма у Холандији. Холандске јавне корпорације, без обзира на то да ли се налазе на берзи у Амстердаму или не, могу издавати и слободно преносити регистроване и приносне акције.

2.4. Интерна ревизија унутар корпоративног управљања

Надзорни механизми који се спомињу у рачуноводственој и ревизијској литератури везаној уз корпоративно управљање су екстерна ревизија, интерна ревизија и независни одбори, као што је и одбор за ревизију.[125]

[124] http://www.saylor.org/books
[125] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 17. (Према: Blue Ribbon Committee 1999, Institut of Internal Auditors 2003).

Као што смо већ навели, интерна ревизија је постала један од главних интерних надзорних механизама корпоративног управљања прије свега захваљујући свом професионалном и стручном приступу. Њен главни циљ у данашњим савременим условима је испитати функционисање пословног система те дати приједлоге за његово побољшање, тј. ефикасније пословање. Сврха дјеловања интерне ревизије у предузећу је да осигура заштиту ресурса од евентуалног некоректног понашања запослених према тим ресурсима, заштиту акционара од некоректних понашања менаџера, заштиту виших од понашања нижих руководилаца. Међутим, мора се нагласити навод о давању приједлога за побољшање јер савремена интерна ревизија мора, поред ревизије система интерних контрола, да се базира на предвиђање будућих догађаја на основу процјене ризика и да даје превентивне приједлоге који би ублажили и/или спријечили утицај негативних догађаја на пословање. Препоруке интерне ревизије у том правцу су много дјелотворније од „инспекцијског“ дјеловања које се базира на идентификовању ненамјерних грешака и/или намјерних преварних радњи. Смисао дјеловања интерне ревизије је да, и поред идентификације проблема, непрестано проналази нова рјешења и предлаже их менаџменту.

У смислу стварања нове вриједности за предузеће Европска конфедерација Института интерних ревизора види њен допринос у пружању независне и објективне процјене о квалитету интерних контрола и процјене ризика који би евентуално утицали на предузеће.[126]

Кодекси и политике корпоративног управљања су основа за обезбјеђење интегритета, транспарентности и одговорности. Интерна ревизија је кључна компонента корпоративне структуре која је ослонац за наведено. Сједињене Америчке Државе предњаче у успостављању стандарда за компаније које су котиране на берзи. Познат је њихов закон Sarbanes-Oxley (2002.) који је објавила Комисија за хартије од вриједности (SEC) гдје се наводе многа правила, између осталог и да компаније котиране на њујоршкој берзи морају да имају формирану интерну ревизију као и да одбор за

[126] Internal Auditing in Europe, Position Paper, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2005, стр. 37 (www.eciia.eu.)

ревизију мора да врши надзор над интерном ревизијом и да има одвојену комуникацију са интерним ревизором.[127]

Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије[128] дефинисали су и активности интерне ревизије унутар корпоративног управљања, па тако Стандард 2110 (Корпоративно управљање) каже да активност интерне ревизије мора да оцјењује и уз осцјењивање да даје и одговарајуће препоруке за побољшање процеса корпоративног управљања кроз дефинисане начине, Стандард 2120 (Управљање ризиком) каже да активност интерне ревизије мора да процјењује ефективност и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком такође кроз дефинисане смјернице, док Стандард 2130 (Контрола) одређује да интерна ревизија мора да помаже организацији да одржи ефективност интерних контрола процјењивањем њихове ефективности и ефикасности на начин да препоручи њихово унапређивање.

Велики допринос корпоративном управљању донијела је и радна група „Турнбулов комитет“ на челу са Сер Најџел Турнбулом (Sir Nigel Turnbull),[129] коју је 1998. године основао Институт овлашћених рачуновођа Енглеске и Велса (ICAEW) уз подршку лондонске берзе, а поменути комитет је о интерној ревизији говорио у свом извјештају у параграфима од 42 до 47, који између осталог наводе:

- компаније које немају интерну ревизију периодично морају разматрати потребу да је уводе (параграф 42);
- потреба за увођењем функције интерне ревизије зависиће од обима, разноврсности и сложености активности компаније и броја запослених, као и односа трошкова и користи; функција интерне ревизије с адекватним ресурсима може да пружи услуге увјеравања и савјете о ризику и контроли (параграф 43);
- ако нема функције интерне ревизије у компанији, руководство мора да примијени друге облике надзора како би се обезбиједило увјеравање да систем

[127] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 27.
[128] International Standards for Professional Practice of Internal Auditing.
[129] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 42.

интерне контроле функционише, а одбор ће оцијенити да ли је увјеравање задовољавајуће (параграф 44);

- када одбор врши процјену треба ли функција интерне ревизије у компанији, мора обратити пажњу да ли су се појавили одређени фактори који могу повећати ризике пословања или да ли уочавају негативне трендове током праћења интерних контрола (параграф 45);
- ако нема интерну ревизију, компанија мора, уважавајући параграфе од 43 до 45, једном годишње да разматра да ли им је она потребна, а гдје постоји интерна ревизија, одбор треба да прегледа њен дјелокруг рада, овлашћења и ресурсе (параграф 46);
- ако компанија нема функцију интерне ревизије и ако одбор није разматрао потребу за њом, правила дефинисана на берзи хартија од вриједности захтијевају од одбора да објелодани ове чињенице (параграф 47).

Стандард 1220 (Дужна професионална пажња) налаже да интерни ревизори морају да примјењују вјештине које се очекују од разумно опрезног и стручног интерног ревизора, а дужна професионална пажња не подразумијева непогрешивост. Тако Стандард 1220.А3 налаже да интерни ревизори морају бити спремни да препознају значајне ризике који могу утицати на циљеве, пословање или ресурсе. Међутим, ревизорске процедуре, чак иако су примијењене са дужном професионалном пажњом, не дају гаранцију да ће сви значајни ризици бити идентификовани.

Поред наведеног, стандардима се закључује да је одређивање улоге интерне ревизије у процесу управљања ризицима у надлежности извршног руководства и одбора за ревизију. Стандардом 2120.Ц3 се јасно дефинише да интерна ревизија може помагати руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, али изричито је наглашено да се интерни ревизори морају уздржати од било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.

Интерна ревизија обухвата све категорије ризика и њихово управљање, почевши од њихове идентификације, узимајући различите одговоре на ризике, укључујући и традиционалне интерне финансијске и нефинансијске контроле, укључујући и ток

информација о предузећу и о ризику. Интерни ревизори такође покривају процесе управљања. Док је рад екстерне ревизије повезан с циклусом компаније за екстерно финансијско извјештавање, а дизајниран је да подржи годишње мишљење екстерног ревизора о финансијским извјештајима, дотле интерна ревизија треба да буде трајно присутна у предузећу. Већина њених радова ће бити у облику унапријед заказаних ангажмана. Међутим, интерна ревизија може реаговати и на промјене у одређеним околностима и предузети радове у вези с насталим питањима.[130]

На крају, интерна ревизија подржава усаглашеност у оквиру корпоративног управљања на два начина. Прво, интерна ревизија је интегрална компонента система пословног мониторинга. Друго, њен рад резултира великом разноликошћу информација које се могу користити како би се осигурала и побољшала свијест и поштовање услова усклађености.[131]

[130] Position paper: Internal audit's relationship with external audit (www.iia.org.uk).
[131] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 40.

3. УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА

3.1. Ризици

Пикет[132] проналази коријен ријечи *ризик* у староиталијанској ријечи *risicare* што се преводи као „усудити се“. Дакле, он даље тврди да је ризик прије избор него нешто неизбјежно што се подразумијева да ће се десити. Акције које се одлуче предузети, зависно од избора и могућности, представљају суштину односно срж дефинисања ризика. Ризик представља низ изазова и јасно је из наведенога да се једноставно прихватање ризика у пословању не може прихватити, већ сами контролишемо своју судбину избором, ако имамо вријеме, могућности и стварну жељу да то урадимо. Корпоративно управљање је засновано на системима контрола, а те контроле утичу на менаџмент да се истражују ризици којима ће се према дефинисању концепта на ефикасан начин управљати. Ризик се као јасна појава јавља када менаџмент постави циљеве, дакле у односу на циљ дефинише се могући ризик, за који се подразумијева да својим утицајем омета онога ко спроводи предвиђене циљеве.

Постоји много дефиниција ризика, али им је заједнички концепт неизвјесност исхода. Ризик се дефинише као могућност да ће се у већој или мањој мјери десити неки догађај који ће утицати на остваривање циљева организације. Њега карактерише оцјена вјероватноће да ће се он десити и интензитет негативног утицаја уколико се деси.

Ризик се обично дефинише у смислу могућности опасности, губитка, повреде или друге штетне посљедице. Разлика између ризика и несигурности обично се прави у неким рачуноводственим и финансијским текстовима гдје се каже да је ризик стање непознавања будућих догађаја, али способност процјене изгледа, а неизвјесност је стање непознавања изгледа. Док је прву могуће израчунати, другу није, и све процјене су биле субјективне.[133]

---

[132] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 54.

[133] Collier, M. P., Berry, A. J., Burke, G. T., Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2007, стр. 5.

Стандарди управљања ризиком дефинишу ризик као комбинацију вероватноће догађаја и његове посљедице или утицаја са управљањем ризиком и његовим позитивним и негативним аспектима.[134]

Пошто се ризик заснива на неизвјесности, он се заснива и на томе имамо ли довољно информација. Када је ризик неизвјесног исхода, треба размотрити постојеће информације, тј. њихову тачност и квалитет, али и обезбиједити више нових информација. Ако је ризик висок и неизвјесног исхода јер нема довољно информација, а оне су лако доступне, онда то значи да лица која су одговорна за рјешавање ове проблематике нису довољно оперативна и/или способна.

Одлика добрих пословних система, који на прави начин управљају ризицима, подразумијева да они приликом разматрања ризика увијек стављају у однос ризике и пословне циљеве. Само лоши пословни системи приликом разматрања и процјене утицаја ризика не разматрају пословне циљеве.[135]

Код процјене ризика „менаџмент би требао узети у обзир инхерентни и резидуални ризик“.[136] Инхерентни ризик се не може контролисати, то је ризик активности и обично произлази из екстерних фактора. Он представља ниво ризика у случају непостојања контрола и фактора који ублажавају ризике. Резидуални ризик је преостали ризик, тј. онај који преостаје након примјењивања свих одговора менаџмента на ризике. У самој својој суштини ризик је инхерентан, односно он је присутан и незаобилазан у свим активностима предузећа.

Ризик се може подијелити на три врсте:[137]

- ризик који се темељи на приликама,
- ризик који се темељи на неизвјесности,

[134] Institute of Risk Management, 2002.
[135] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 55.
[136] Moeller, R., COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework, New Jesrsey: Wiley, 2007, стр. 74.
[137] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 108.

– ризик који се темељи на опасности.

Ризици засновани на приликама су ризици искориштених и ризици неискориштених прилика. Ризици искориштених прилика су они који се прихвате као такви и настоји се искористити прилика, те се одређеним активностима иде ка већој добити уз минимализоване негативне утицаје. Ризици у вези с неизвјесношћу су ризици који се вежу за неочекиване догађаје и њих је веома тешко контролисати. Ризици темељени на опасности су ризици који потенцијално носе штету физичке, психичке или биолошке природе.

Постоји много начина или категорија у које би се ризици могли сврстати, а категорисање ризика већином зависи од подручја дјеловања предузећа, међутим, важно је истаћи да постоје општи ризици, који су за сва предузећа, и посебни, који се односе на неку од пословних функција предузећа.

Ризици се могу категорисати и на сљедећи начин:[138]

– **ризици прве категорије**: то су ризици природних катастрофа који утичу на предузеће и пријете да га униште, а предузеће нема могућности утицаја на ту врсту ризика;
– **ризици друге категорије**: ризици који су посљедица политичких или друштвених промјена, а на њих предузеће може само одређеном мјером дјеловати;
– **ризици треће категорије** су ризици који се односе на сегменте пословања неког предузећа, а даље се такође могу рашчлањивати на цјелине тих пословних сегмената.

Да бисмо идентификовали ризике, треба се усредсредити на размишљање о догађајима који могу утицати на циљеве предузећа. Догађаји могу имати позитиван или негативан утицај, или чак и један и други, али само догађаји са негативним утицајем представљају ризике. Догађаји се групишу у категорије према организационим дијеловима како би управа уочила која су подручја угрожена.

[138] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 108. (Према: Keitsch, D., Risikomanagement, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 2000, стр. 11.)

Међутим, неки аутори наводе да ризике не би требало посматрати само из негативне перспективе, него у обзир треба узети и области које пружају прилику и да се на тај начин управљање ризицима претвори у конкурентну предност.

Phil Griffiths[139] на тему дефиниције ризика наводи и тумачи дефиницију коју је развила Уједињена економска интелигенција (Economist Intelligence Unit) из одјељења Владе Уједињеног Краљевства, која дефинише ризик као опасност да ће нека акција или догађај негативно утицати на способност организације да постигне своје циљеве и успјешно спроводи своје стратегије. Из те дефиниције изводе и закључке да је ризик увијек пријетња, пријетња се односи на догађај, а да ће догађај, ако се деси, утицати на постизање пословних циљева. Phil Griffiths критиком претходне дефиниције заступа став да ризик не утиче нужно на циљеве на негативан начин, него тврди да он може бити и позитиван. Зато и заступа дефиницију која долази из Аустралије/Новог Зеланда, из стандарда ризика, који се односи на управљање ризицима, која дефинише ризик као могућност (шансу) да се нешто деси и да ће то утицати на пословне циљеве. Шанса, дакле, може бити позитивна или негативна. Он вјерује да управљање ризиком треба сматрати позитивним процесом, те да ризик није само оно што може ићи по злу и да је боље мислити на ствари које се морају и могу исправити.

Свеобухватан модел узима у обзир и вањске и унутрашње ризике:

– вањски ризици – економски, еколошки, политички, друштвени, технолошки и други,

– унутрашњи ризици – инфраструктура, корпоративна култура, особље, оперативни, технолошки и други ризици.

3.2. Управљање ризицима као модерни приступ корпоративног управљања

Основа управљања ризицима у компанијама је COSO-ов оквир[140] (Enterprise Risk Management Framework – ERM) који је објављен 2004. године. Циљ његовог

[139] Griffiths, P., „Risk-based auditing“, Published by Gower Publishing Limited, Gower House, Aldershot, England, 2005, стр. 17.
[140] COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, www.coso.org/publications/erm

објављивања је био да се изађе у сусрет предузећима и да се управљачким структурама помогне у ефикасном управљању неизвјесностима односно ризицима.

Управљање ризицима предузећа требало би да обезбиједи већу способност да се:[141]

- усклади стратегија и склоност ка ризицима;
- повеже раст, ризик и принос;
- повећа број одлука као одговор на ризике;
- минимализују изненађења и губици у пословању;
- идентификују ризици и њима управља широм предузећа;
- обезбиједе цјеловити одговори на вишеструке ризике;
- уграбе могућности,
- рационално користи капитал.

Управљање ризиком се све више препознаје као управљање његовим позитивним и негативним аспектима.[142] Управљање ризиком је централни дио сваког стратешког управљања организацијом. То је процес у којем се организације методички баве ризицима који су везани за њихове активности с циљем постизања одрживе користи унутар сваке своје пословне активности. Фокус доброг управљања ризицима је идентификација и третман идентификованих ризика. Управљање ризиком мора бити интегрисано у културу организације са ефикасном политиком и програмом који води. Организација мора операционализовати стратегију делегирањем одговорности запосленима у сврху управљања ризиком (руководилац и запослени) као дијела њиховог посла.

За процес управљања ризицима у неком предузећу кључан фактор је менаџмент. Његова је одговорност да одреди стратегију усмјеравања предузећа и стварања интерног окружења у којем ће се управљање ризицима моћи ефикасно проводити.[143]

[141] COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, стр. 2.
[142] The Institute of Risk Management, A Risk Management Standard, London, 2002, стр. 2.
[143] Moeller, R., COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework, New Jesrsey: Wiley, 2007, стр. 77.

COSO-ов оквир је управљање ризицима предузећа дефинисао на начин:[144]
„Управљање ризицима предузећа је процес на који утиче одбор директора предузећа, менаџмент и остало особље, који се примјењује приликом дефинисања стратегије и широм предузећа, који је креиран с циљем да се идентификују потенцијални догађаји који могу утицати на предузеће и да се ризицима управља тако да они остају у границама његове склоности ка ризицима, те да се обезбиједи разумно увјеравање у погледу остваривања циљева организације“.

COSO-ов оквир управљања ризицима предузећа (ERM) дефинише осам компоненти ризика:[145]

1. **Интерно окружење.** Веома је битно јер оно као основа свих осталих компоненти умногоме утиче на постављање стратегије и циљева предузећа, структурирање пословних активности, идентификовање ризика, оцјену и начин поступања с ризицима, креирање интерних контролних система, активности надзора и слично. Интерно окружење чине бројни елементи, попут етичких вриједности, организацијске структуре, начина којим менаџмент управљања и делегирања одговорности. Руководство унутар предузећа дефинише филозофију управљања ризицима, као и прихватљиви ниво ризика за предузеће, који ће као такви много утицати на одређене пословне одлуке и потезе.
2. **Постављање циљева.** Јасно је да се у једном предузећу прво морају дефинисати циљеви, а слиједом тога и потенцијални догађаји који би могли утицати на остварење тих циљева. Управљање ризицима на нивоу предузећа омогућава усклађивање дефинисаних циљева са мисијом предузећа те нивоом ризика који је предузеће спремно прихватити.
3. **Идентификација догађаја.** Као што је наглашено, овдје је битна идентификација догађаја који имају негативан утицај на пословање и означавају се као ризици. Менаџмент треба да их процијени и да одговори на њих.
4. **Оцјена ризика.** Под овим се подразумијева да управљачка структура мора да оцијени како и колико потенцијални догађаји могу утицати на циљеве предузећа. Догађаји се процјењују са два аспекта: вјероватноће да се неки догађај деси и

[144] COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, стр. 3.
[145] COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, стр. 11–19.

утицај тог догађаја уколико се деси. Оцјена ризика је темељ за доношење одлуке о њиховом управљању.

5. **Поступање с ризицима.** Кључан корак у процесу управљања ризицима је избор стратегије на који начин ће се управљати, а могућности су многобројне: избјегавати ризике, смањивати их, дијелити ризике или их прихватати.
6. **Контролне активности.** – Ријеч је о политикама и процедурама које се имплементирају како би се осигурало ефикасно управљање ризицима. Контролне активности се прожимају кроз цијели систем неког предузећа. С обзиром на различите особине предузећа, и контролне активности ће се разликовати од предузећа до предузећа.
7. **Информације и комуникација.** Без квалитетних и правовремених информација не може се на прави начин управљати предузећем, а самим тим и ризицима. Оне служе, зависно од својих квалитета, да менаџмент ефикасно реагује на изазове и на вријеме доноси праве одлуке, првенствено у циљу управљања ризицима.
8. **Надзор.** Процес управљања ризицима мора константно да се надзире да би се процијенило његово функционисање и квалитет. С тим у вези мора се нагласити да функција интерне ревизије овдје долази до изражаја као битна функција интерног надзора, о чему ће бити ријечи у наставку рада

Слика 2 – COSO-ов оквир управљања ризицима предузећа (ERM)

Извор: COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004.

Ефективан процес управљања ризиком обично захтијева четири корака: [146]

1. идентификовати релевантне потенцијалне ризике с којима се суочава активност,
2. квантитативно или квалитативно процијенити идентификоване ризике,
3. приоритетизовати планирање ризика и одговора,
4. извршити праћење статуса ризика.

Увијек постоји потреба да се идентификују и разумију различити ризици с којима се суочава предузеће, да се процијене ти ризици у смислу трошкова, утицаја и вјероватноће настанка, те да се развију одговори у случају настанка ризика и документују процедуре које описују шта се десило, као и корективне мјере које ће се предузимати. Процес управљања ризиком у четири корака требало би да буде имплементиран на свим нивоима предузећа. Важно је истаћи да неки ризици у једној јединици могу непосредно утицати или бити повезани с ризицима у другој јединици, док остали разлози ризика могу бити независни од цјелине. Најбољи доказ колико се мора бити опрезан приликом процјене ризика је примјер велике компаније из Сједињених Држава (Union Carbide, U.S. corporation) из 1984. године, која је имала у власништву мању подружницу у Индији (Union Carbide in Bhopal, India). Наведена подружница је имала хаварију када је пропустила преко 40 тона токсичног гаса из фабрике пестицида и том приликом усмртила преко 20.000 становника. Сједиште компаније је касније прихватило да исплати штету од преко 470 милиона долара, што је довело скоро до уништења компаније. Дакле, један мали, непримјетан, забачени дио огромне компаније ју је унуштио а да приликом процјене ризика нико није ни узео у обзир разматрање ризика од таквих катастрофалних догађаја, посебно у некој забаченој подружници.

Идентификовање ризика

Као први од четири корака у претходно наведеном процесу управљања ризиком, именовани тим предузећа треба покушати идентификовати све могуће ризике који утичу на успјех предузећа, а који се крећу од већих, значајних ризика за свеукупно

[146] Moeller, Robert R., „IT audit, control, and security“, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 85.

пословање ка идентификацији мањих, повезаних с појединачним пројектима или мањим пословним јединицама. Ова врста процеса идентификовања ризика захтијева проучавање и студиозан приступ у погледу потенцијалних ризика у свакој области пословања, а затим идентификацију значајније области ризика које могу утицати на сваку операцију у разумном временском периоду. Наравно, овдје није циљ да се наведе сваки могући ризик, већ да се идентификују ризици који могу имати велики утицај на пословање. Треба имати у виду да су неки главни ризици тако ријетки, али да могу бити тако разорног утицаја, међутим, тешко их је идентификовати као могуће догађаје.

Циљ је да се уђе у суштину природе ризика на нивоу предузећа и затим да се истакну главни ризици. Значи, надлежни тимови морају да идентификују дијапазон ризика који угрожавају предузеће, како на нивоу појединачне јединице тако и на нивоу цијелог предузећа. Ти ризици не морају нужно бити основни ризици предузећа, али често представљају почетак указивања на процјену његовог ризика.

Употреба добро пројектоване структуре је неопходна да би се осигурала свеобухватна идентификација ризика, опис и процјена процеса. Разматрајући посљедице и вјероватноћу сваког од наведених ризика, треба да буде могуће одредити приоритете кључних ризика за које је потребно анализирати више детаља. Један од примјера детаљног описа ризика је наведен у наредној табели.

Табела 5 – Опис ризика[147]

1. Назив ризика	
2. Опсег ризика	Квалитативни опис догађаја, њихова величина, тип, број и зависности
3. Природа ризика	Стратешко, оперативно, финансијско, знање или усклађеност
4. Стејкхолдери	Актери и њихова очекивања
5. Квантификација ризика	Значај и вјероватноћа
6. Толеранција/ниво ризика	Губитак потенцијала и финансијског утицаја ризика Вриједност ризика Вероватноћа и величина потенцијалних губитака/добитака Циљ(еви) за контролу ризика и жељеног нивоа перформансе

[147] The Institute of Risk Management, A Risk Management Standard, London, 2002, стр. 6.

7. Третирање ризика/механизми контроле	Примарна средства којима се тренутно управља ризиком Нивои повјерења у постојећу контролу Идентификација протокола за праћење и преглед
8. Потенцијална акција за напредак	Препоруке за смањење ризика
9. Стратегија и политика развоја	Идентификација функције одговорне за развој стратегије и политике

Процјена кључних ризика

Након што се идентификују значајни ризици предузећа, други важан корак је процјена њихове вјероватноће настанка и релативан утицај на пословне догађаје. Овдје се могу користити различити приступи, од квалитативних, квантитативних, до детаљне математичке квантитативне анализе. Све ово води ка циљу да се помогне у одлучивању за који од низа потенцијално ризичних догађаја менаџмент треба највише бринути.

Једноставан, али често ефективан приступ је да се листа с наведеним идентификованим ризицима прослиједи кључним руководиоцима са упитником који тражи сваки ризик.

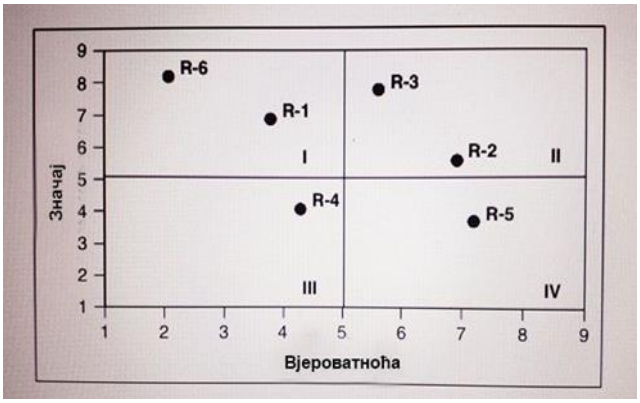
У упитницима прво треба да стоји питање каква је вјероватноћа да ће се овај ризик појавити у наредном периоду од годину дана и да се она оцијени у распону од 1 до 9. На примјер:

– оцјена 1 ако се не уочава скоро никаква шанса да се тај ризик деси током периода;
– оцјена 9 ако се мисли да ће се догађај готово сигурно десити током периода;
– Резултат 2 до 8 зависи од тога како се осјећа вјероватноћа да ће догађај бити између ова два опсега.

Као друго, у упитницима треба предвидјети да се оцијени утицај ризика у погледу трошкова за предузеће, такође у распону од 1 до 9.

Након тога треба израчунати ранг ризика, али прије тога и можда укупну вјероватноћу и утицај (значај) неких повезаних ризика, који су могући у различитим јединицама компанија.

Примјер рангирања ризика је као на слици 3:



Слика 3 – Рангирање ризика

Извор: Moeller, Robert R., „IT audit, control, and security“, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 89.

Примјер израчунавања ранга ризика представљен је у табели 6:

Табела 6 – Израчунавања ранга ризика

1. Идентификовани ризик	**2.Утицај / Значај**	**3. Вјероватноћа**	**4. Оцјена ризика (2 x 3)**	**5. Ранг ризика**
А	0,55	0,30	0,17	8
Б	0,88	0,24	0,21	7
В	0,79	0,66	0,52	1
Г	0,77	0,45	0,35	4
Д	0,35	0,88	0,31	5
Ђ	0,54	0,49	0,26	6
Е	0,62	0,72	0,45	2
Ж	0,66	0,20	0,13	9
З	0,90	0,45	0,41	3
И	0,12	0,88	0,11	10

Извор: Moeller, Robert R., „IT audit, control, and security“, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 91.

Планирање ризика и одговора на ризике

Након фазе процјене ризика и њиховог рангирања предузеће прелази на сљедећу фазу, одређивање одговора на ризике и процјену трошкова које би носили ти одговори, тј. евентуално предузете мјере на ризике. Прво треба настојати елиминисати ризике високог ранга, па средњег, а елиминисању ризика ниског ранга ће се приступити тек када се елиминишу претходни, што је мало вјероватно у потпуности урадити. Наведене процјене и пратећи рад треба документовати на начин што ће менаџмент рангиране ризике из табеле 6 поредати по рангу и процијенити трошкове за провођење акција за неутралисање тих ризика, односно имплементације одговарајућих контрола. Када то унесе у прегледну табелу, као што је табела 7, менаџмент доноси одлуке о реаговању на ризике.

Табела 7 – Рангирање ризика и одговарајућа процјена трошкова

1.Идентификовани ризик	**2.Утицај / Значај**	**3.Вјероватноћа**	**4.Оцјена ризика (2x3)**	**5.Ранг ризика**	**6.Утицај трошкова (КМ)**	**7.Очекивани трошак (4x6) (КМ)**
В	0,79	0,66	0,52	1	120.600	62.881
Е	0,62	0,72	0,45	2	785.000	350.424
З	0,90	0,45	0,41	3	15.000	6.075
Г	0,77	0,45	0,35	4	27.250	9.442
Д	0,35	0,88	0,31	5	52.350	16.124
Ђ	0,54	0,49	0,26	6	1.200	318
Б	0,88	0,24	0,21	7	12.650	2.672
А	0,55	0,30	0,17	8	98.660	16.279
Ж	0,66	0,20	0,13	9	1.200.980	158.529
И	0,12	0,88	0,11	10	88.600	9.356

Извор: Moeller, Robert R., „IT audit, control, and security“, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 93.

Интерна ревизија би након рангирања ризика поредала ризике по рангу и одредила их по скали: високи, средњи и ризици ниског ранга. Након тога у план ревизија би се сваке године уносиле области у којима су идентификовани ризици високог ранга, сваке друге године области у којима су идентификовани ризици средњег ранга и на крају сваке треће године области у којима су идентификовани ризици ниског ранга. Својим

интерним ревизијама и препорукама она би настојала допринијети елиминисању и/или управљању ризицима, што јој уосталом налажу и Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије. Међутим, да се не би упало у замку, треба се држати стандарда 2120.Ц3, који каже да се интерни ревизори морају уздржати од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.

Након дефинисања ризика потребно је спровести одговарајућу стратегију одговора на дефинисане ризике.

На основу COSO ERM постоје четири приступа за управљање ризицима:

1. избјегавање ризика,
2. смањење ризика,
3. подјела ризика,
4. прихватање ризика.

Стратегије избјегавања и смањења ризика су обично повезане с ризицима велике вјероватноће дешавања и великог утицаја, док се дијељење ризика више односи на ризике великог утицаја али мале вјероватноће.[148]

Стратегија избјегавања ризика подразумијева његову потпуну елиминацију, а резултат њеног спровођења је напуштање свих активности које могу изазвати ризик. Када се избјегавају ризици, то може укључивати и потпуно напуштање линије производа или чак и напуштање тржишта на одређеном географском простору. Проблем код ове стратегије је тај да јој предузећа прибјегавају већином тек након појаве ризичног догађаја, а ријетко када то ураде само на основу процјене да ће се ризичан догађај десити. Из наведених разлога ова стратегија може изазвати знатне трошкове.[149]

Када се говори о стратегији смањења ризика, приликом њеног спровођења проводе се активности којима је циљ умањење вјероватноће појављивања ризика и/или његовог

[148] Стојановић, Т., „Интерна ревизија подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 224.
[149] Moeller, R., COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework, New Jesrsey: Wiley, 2007, стр. 77.

утицаја приликом појављивања. Много је одлука које се свакодневно морају доносити, а једна од најважнијих је имплементација система интерних контрола.

Дијељење ризика се проводи уплатом осигурања, провођењем активности заштите од ризика или екстерним провођењем неких активности. Удруженим пословним подухватима је такође могуће дијелити ризик.

Када се проводи стратегија прихватања ризика, не подузимају се никакве активности на појаву евентуалних ризика. Ова стратегија се проводи када је исплатније прихватити тренутни ниво ризика него потрошити одређене ресурсе на спровођење неке од стратегија.

Праћење статуса ризика

Предузеће мора јасно дефинисати своје значајне ризичне догађаје, а потом осмислити процесе којима ће их надгледати како би предузели све неопходне одговарајуће радње да их елиминишу односно управљају њима. Ово је напредни процес који се често препознаје у многим случајевима предузећа. Разматрајући интерне и екстерне потенцијалне ризичне догађаје и одлучивање који захтијевају њихову даљу пажњу, то може бити веома тежак процес. Предузеће треба да успоставља процесе надгледања потенцијално значајних ризика и потом предузимати одговарајуће акције.

Управљање ризицима и интерна ревизија су тијесно повезане функције. Блиски односи између ових двију јединица су евидентни из различитих перспектива. Упркос њиховој блискости, оне би требале бити одвојене организационе јединице. Управљање ризицима је једна од најближих партнерских дисциплина интерне ревизије, а ова два подручја су значајни међусобно повезани инструменти корпоративног управљања. У прошлости је функција управљања ризиком готово у потпуности укључена у функцију интерне ревизије, али данас су ове двије функције обично одвојене.[150]

[150] Kagermann, H., Kinney,W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 444.

Нису оне случајно раздвојене, јер да би стратегија управљања ризицима била ефикасна, управљачке структуре компаније морају бити квалитетно извјештаване о успостављеном процесу. Један од бољих начина за надзирање и извјештавање о систему управљања ризицима унутар неке компаније је интерна ревизија. Она има посебно мјесто и улогу у том процесу.

Посебан или индивидуални надзор појединачних процеса ризика може вршити квалификовани процјењивач или интерна ревизија. Овај надзор се може фокусирати на одређена подручја или да обухвати цјелокупан процес управљања ризицима дотичног предузећа.

Поступци ревидирања и надзирања процеса управљања ризицима требали би утврдити:[151]

- јесу ли се усвојеним мјерама остварили намјеравани резултати,
- примјереност установљених процедура и прикупљених информација у сврху предузимања процјене ризика,
- корисне спознаје за будуће процјене и управљање ризицима.

О улози интерне ревизије у процесу управљања ризиком говориће се у дијелу 3.4. ове докторске дисертације.

3.3. Однос корпоративно управљање – ERM модел

У OECD-овим принципима корпоративног управљања наводи се да оквир корпоративног управљања треба да осигура стратешко вођење компаније, ефикасно надгледање менаџмента које врши одбор, и одговорност одбора према компанији и акционарима.[152]

[151] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 122. (Према: A Risk Managament Standard, str. 11.)
[152] OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Sektor za ekonomska pitanja i politiku životne sredine, Beograd, 2004, стр. 19.

Између осталог, у OECD-овим принципима корпоративног управљања се наводи да одбор треба да врши одређене кључне функције:

- разматрање и вођење корпоративне стратегије, главних планова акције, **политике ризика,** годишњих буџета и пословних планова; одређивање циљаних резултата; праћење извршења корпоративних резултата; надзирање великих капиталних издатака, преузимање других предузећа и продаја имовине;
- обезбјеђивање интегритета система рачуноводственог и финансијског извјештавања компаније, укључујући независну ревизију, и постојање одговарајућих система контроле, а нарочито **система за управљање ризиком**, финансијску и оперативну контролу те поштовања закона и одговарајућих стандарда.

Одбори директора великих предузећа представљају независно, јединствено тијело које има јединствен и интегралан поглед на пословање предузећа и стога је јасно да има тежину и ауторитет да иницира процес управљања ризицима предузећа. Иако су најодговорнији, одбори једноставно нису у могућности да свакодневно ефикасно воде и врше надзор над корпоративним управљањем и управљањем ризицима посебно. Они се морају ослонити и на друге функције унутар предузећа, као што је сам менаџмент, извршни директори, руководиоци свих нивоа, ревизори, а све у циљу да им се помогне да испуне своје обавезе. Одбори директора, виши руководиоци, интерни и екстерни ревизори представљају основу за корпоративно управљање и за управљање ризицима.

У наредној табели виде се основне улоге у управљању ризицима свих функција унутар корпоративног управљања:[153]

Табела 8 – Улоге учесника корпоративног управљања у управљању ризицима

ФУНКЦИЈЕ	**ПОСТОЈИ ЛИ ОДГОВОРНОСТ ЗА УПРАВЉАЊЕ РИЗИЦИМА?**	**ОСНОВНЕ УЛОГЕ У ПРОЦЕСУ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА**
ОДБОР ДИРЕКТОРА	НЕ	Обезбјеђује усмјеравање, управљање и надзор над вишим менаџментом у вези са управљањем ризицима.
ВИШИ МЕНАЏМЕНТ (извршни директори)	ДА	Има примарну одговорност за управљањем ризицима предузећа. Делегира овлашћења и извјештава одбор о плановима за управљање ризицима и постигнутим резултатима.
НОСИОЦИ РИЗИКА (оперативни руководиоци)	ДА	Додјељује овлашћења за управљање специфичним ризицима и прагове толеранције ризика осталом особљу. Извјештава виши менаџмент о плановима за управљање ризицима и постигнутим резултатима.
ИНТЕРНИ И ЕКСТЕРНИ РЕВИЗОРИ	НЕ	Обезбјеђује независно, објективно увјеравање вишег менаџмента и одбора директора у вези са ефикасношћу управљања ризицима, те контрола и процеса управљања.

Одбор директора, дакле, није и не може бити непосредно одговоран за управљање ризицима у неком предузећу, јасно је да је то одговорност и задатак менаџмента. Као и друге функције унутар корпоративног управљања, одбор може учествовати у управљању ризицима и дати одређени допринос, али носилац те улоге је менаџмент. Одбор ће допринијети на тај начин што ће оцјењивати успјешност рада извршних директора и да их усмјерава да њихов рад буде у складу са стратегијом предузећа. Он је

[153] Paul J Sobel, Kurt F. Reding, "Aligning corporate governance with enterprise risk management: melding enterprise risk management with governance means directors, senior management, internal and external auditors, and risk owners must work interdependently", Management Accounting Quarterly, Wntr, 2004, стр. 8.

одговоран за одређивање стратешког правца организације и за креирање околине и структуре да управљање ризицима ефикасно функционише.

Одбор је одговоран за цјелокупан процес управљања ризиком и за формирање мишљења о ефективности процеса. Менаџмент ће одбору одговарати за имплементацију и праћење процеса управљања ризиком, а заједно ће одредити стратешке политике које се односе на ризик, те да их саопште свим запосленима како би се стратегија инкорпорирала у културу компаније.[154]

У оцјењивању свог система унутрашње контроле одбор у најкраћем треба размотрити:[155]

- природу и степен ризика, као и његов прихватљив ниво за дјелатност предузећа,
- вјероватноћу да такви ризици постану реалност,
- како треба управљати неприхватљивим ризицима,
- способност компаније да минимизира вјероватноћу и утицај на пословање,
- трошкове и користи од ризика и контролне активности,
- ефикасност управљања процесом ризика,
- импликације одлука одбора на ризик.

Ово укључује сљедеће:

- пословне јединице су примарно одговорне за управљање ризиком на дан,
- руководство пословне јединице је одговорно за промовисање свијести о ризицима унутар њихових операција; они би требало да уведу циљеве управљања ризиком у своје пословање,
- управљање ризиком треба да буде стална тема на састанцима менаџмента,
- управљање пословном јединицом треба осигурати да је управљање ризиком инкорпорирано током пројекта.

Функција управљања ризиком подразумијева:

- постављање политике и стратегије за управљање ризиком,

[154] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 65.
[155] The Institute of Risk Management, A Risk Management Standard, London, 2002, стр. 12.

- да буде примарни заговорник управљања ризиком на стратешком и оперативном нивоу,
- успостављање интерне политике ризика и структуре за пословне јединице,
- дизајнирање и ревизија процеса за управљање ризиком,
- координацију различитих функционалних активности које савјетују о управљању ризицима унутар организације,
- развијање процеса одговора на ризик, укључујући непредвиђене ситуације и пословање програма континуитета,
- припрему извјештаја о ризику за одбор и заинтересоване стране.

Менаџмент је, дакле, непосредно одговоран за успостављање ефикасног процеса управљања ризицима предузећа. Он осмишља и спроводи структурирани приступ управљању ризицима. Управљање ризицима је најефикасније када је генерални директор максимално посвећен том процесу, а остали директори и руководиоци пословних јединица безрезервно преузимају одговорност за управљање ризицима, сваки за своју област дјеловања.[156]

Управљање ризиком предузећа омогућава менаџменту да се ефикасно бави неизвјесношћу и пратећи ризике и прилике побољшава способност предузећа у изградњи вриједности.[157] Одбор директора и руководиоци одлучују који је ниво ризика који су спремни да толеришу и које ризике не желе да толеришу. Они су одговорни за мониторинг управљања ризиком. Треба знати да управљање ризиком није само себи циљ јер има вриједност само ако помаже компанији да дугорочно оствари своје пословне циљеве. Битно је да менаџмент идентификује кључне ризике јер неправилна идентификација може резултирати расипањем ресурса на подручја са ниским ризиком и биће мали или скоро никакав ефекат. Тако предузеће може више да остане изложено негативним догађајима.

[156] Стојановић, Т., „Интерна ревизија подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 203.
[157] Swanson, D., „Swanson on internal auditing-raising the bar“, IT Governance Publishing, Cambridgeshire, United Kingdom, 2010, стр. 130.

Многа предузећа су остварила велике користи у овом дијелу посла на начин да су делегирале овлашћења и дужности на главног руководиоца за управљање ризицима компаније коме је превасходни задатак да надгледа и координира читав процес управљања ризицима предузећа. Данас је то честа појава и у предузећима и јавним институцијама код нас и у окружењу.

Именовано лице би било одговорно за координацију рада у вези са ризицима у организацији, које би активно усмјеравало активности и постављало системе који одражавају усвојену политику ризика у свакодневним активностима. То лице мора да одликује: добро познавање корпоративног управљања и техника управљања ризиком; развијене вјештине комуникације; способност постављања питања од суштинског значаја; способност доношења исправних одлука и енергичан приступ свему томе. Улога извршног руководиоца ризика би се могла дефинисати као установљавање и стално унапређење свих аспеката представљеног модела ризика и обезбјеђивање да они заједно чине ефективни систем управљања ризиком у коме учествују сви запослени и који је интегрисан у начин функционисања компаније. [158]

У Републици Српској искорак у вези с овим питањем је начинило Министарство финансија Републике Српске које је уз учешће Централне јединице за хармонизацију донијело Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске којим је дефинисало основе за управљање финансијским контролама и управљање ризицима у јавном сектору Републике Српске. Слично се може примијенити и на јавна предузећа. Наиме, закон је између осталог дефинисао да руководилац предузећа одређује одговорно лице које ће бити задужено за успостављање, спровођење и развој финансијског управљања и контроле. Значи, то лице је задужено да оперативно спроводи све наведене активности и многе друге тако што ће формално бити именовано као руководилац/координатор за финансијско управљање и контролу у јавном сектору, тј. у предузећу у којем је запослено. Успостављање финансијског управљања и контроле би се вршило на основу плана и методологије за спровођење плана који доноси руководилац предузећа. Руководилац предузећа је одговоран за провођење наведеног

[158] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 67.

али и за постављање циљева предузећа те стратегије и програма на који начин би их остварио. Овим законом је дефинисано да је руководилац предузећа одговоран за идентификацију, процјену и управљање ризицима који би могли утицати на циљеве предузећа те за успостављање интерних контролних система за управљање тим ризицима. Лице које буде именовано као руководилац/координатор за финансијско управљање и контролу имаће дужност да координира са систематским развојем процеса управљања ризиком код предметног предузећа кроз континуирано утврђивање ризика и процјену вјероватноће њиховог јављања и могућих ефеката на начин што ће утврђене ризике документовати у регистру ризика и стално унапређивати систем извјештавања о њима. Тренутне могућности и начини који су на располагању за формирање регистра ризика, а на основу искуства из региона (Хрватска, на примјер), јесу да координатор искоординира унапријед формиране тимове унутар предузећа који ће по организационим цјелинама или по пословним процесима субјекта „регистровати“ ризике (високоризични, средњеризични и нискоризични) и делегирати их руководству предузећа које би дефинисало стратегију управљања ризицима. Други начин је да се ангажују екстерни стручњаци са искуством на имплементацији оваквих пројеката који би искоординирали тимове из предузећа како би обавили овај задатак за рачун предузећа.

У корпоративном управљању уопште, поред улоге менаџмента веома су битне и улоге и одговорности свих запослених у спровођењу и подршци компонентама ERM-а.[159] Наиме, ERM настоји усвојити приступ који у процес управљања ризиком укључује све запослене те сваки запослени постаје „менаџер ризика“ у смислу да се повећава свијест о утицају нежељених исхода на свим нивоима пословања и обезбеђује идентификација нових ризика и побољшање управљања постојећим. Менаџмент остаје одговоран за процес управљања ризиком. Дакле, обуком свих запослених о важности управљања ризицима за будућност предузећа добијају се менаџери ризика на свим нивоима и у свим областима пословања.

[159] K. H. Spencer Pickett, Auditing the Risk Management Process, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., 2005, стр. 222.

Интерни и екстерни ревизори не би смјели да преузимају одговорност управљања ризицима нити да доносе одлуке о управљању ризицима предузећа, јер им професионална регулатива дозвољава само да евентуално едукују руководство у вези с ризицима и контролама те да дају препоруке за унапређење процеса управљања ризицима предузећа.

За успјех управљања ризицима предузећа и корпоративног управљања врло је битан ефикасан проток информација, односно од кључног значаја је комуникација у процесу управљања ризицима и проток информација између учесника у корпоративном управљању, а пошто компанија сноси одговорност према стејкхолдерима, требало би и њих извјештавати о процесу корпоративног управљања, управљању ризицима, контролама и сличним битним факторима. Извјештавање екстерних стејкхолдера је веома битно из разлога јер јавност тако стиче јасну слику о функционисању предузећа, његове успјешности, о ефикасности процеса управљања ризицима и интерних контрола, снагама, слабостима и другим перформансама корпоративног управљања.

Ефикасна комуникација у два смјера може се одвијати између:[160]

- одбора директора и вишег менаџмента,
- вишег менаџмента и носиоца ризика,
- менаџмента и ревизора,
- интерних и екстерних ревизора,
- ревизора и одбора директора.

Одбор директора – виши менаџмент. Одбор саопштава вишем менаџменту шта од њега очекује, поставља и саопштава прагове толеранције ризика и делегира овлашћења за управљање овим ризицима, те вишем менаџменту саопштава критерије и мјерила успјешности за извршне директоре. Виши менаџмент је дужан да извјештава одбор о плановима и оствареним резултатима у вези са управљањем ризицима, о предузетим активностима у вези с споштивањем кодекса понашања унутар предузећа, о циљевима и начинима остваривања тих циљева, о значајним ризицима који утичу на пословање, о

[160] Стојановић, Т., „Интерна ревизија подршка процесу управљања“, Академска мисао, Београд, 2015, стр. 205.

предузетим активностима у циљу управљања ризицима и оствареним резултатима у том правцу. Менаџмент у својим извјештајима које упућује одбору треба да изнесе и процјену значајних ризика и ефективности система интерне контроле у процесу управљања тим ризицима. На основу тих извјештаја одбор треба да размотри како су процијењени ти значајни ризици и како се њима управља, процијени ефективност интерних контрола, размотри треба ли евентуално предузети неке мјере и слично.[161]

Виши менаџмент – носиоци ризика. Виши менаџмент ниже нивое организације, носиоце ризика, упознаје с корпоративним политикама које се те́же спровести, а поред наведеног дужни су им пренијети и кодекс понашања, упутити на прописане правилнике о управљању ризицима, политикама и стратегији предузећа, али и да делегира овлашћења на ниже нивое за управљање ризицима. Наравно, носиоци ризика треба да извјештавају виши менаџмент о извршавању наложеног.

Менаџмент – ревизори. Веома је важно постићи ефикасну сарадњу на овој релацији. Интерни ревизори ће правилником о прописаним процедурама и у оквиру прописаних стандарда допринијети управљању ризицима путем оцјене управљања ризицима и давања одређених закључака и препорука у својим извјештајима. Екстерни ревизори ће у оквиру својих овлаштења (Међународни стандарди ревизије) указивати менаџменту на слабости финансијског извјештавања и скренути пажњу на случајне грешке или намјерне преваре.

Интерни ревизори – екстерни ревизори. Интерна и екстерна ревизија представљају два кључна „потпорна стуба“ корпоративног управљања, те је комуникација међу њима од велике важности. Интерни и екстерни ревизори треба да сарађују како би осигурали одговарајућу покривеност и умањили дуплирање напора, а све с циљем детектовања стања функционисања интерних контрола и управљања ризицима унутар предузећа.

Одбор директора – ревизори. Одбор од ревизора очекује независну оцјену и увјеравања о функционисању процеса управљања ризицима, контролама и

[161] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 57.

корпоративном управљању. Ревизори, интерни и екстерни, достављају своје извјештаје одбору за ревизију.

Да би се упоредо ефикасно развијало корпоративно управљање и управљање ризицима предузећа, прво о томе морају имати свијест сами учесници у тим процесима. Сви учесници, одбор директора, менаџмент, носиоци ризика, интерни и екстерни ревизори, морају максимално озбиљно схватити своју улогу у процесу корпоративног управљања и управљања ризицима и дати свој допринос. Они ће дати свој допринос на начин да се поред фокуса на рјешавање проблема осврну и на могуће позитивне пословне шансе; умјесто разумног тежња менаџмента ка апсолутном увјеравању о управљању ризицима; да буду свјеснији повезаности стејкхолдера и компаније, јер свака одлука или акција једног од актера корпоративног управљања у одређеној мјери утиче на друге учеснике па и на само предузеће.

Засебно разматрање ризика је примјењивано у прошлости, али у процесу управљања ризицима предузећа (ERM) ризици се настоје разматрати кроз цијелу организацију заједно са дефинисањем њихове повезаности. У овом случају цијело предузеће је терен за управљање ризиком. Настоји се да се високо, средње и нискоризичне области означе различитим бојама (црвена, наранџаста и зелена).[162]

Вјероватноћа настанка ризика се може одредити већим или мањим распоном скале (од 1 до 5 или од 1 до 9), али у пракси је најефикаснија скала за оцјену од 1 до 9 јер се ефектније подијели вјероватноћа настанка ризика и његов утицај између мале, средње и високе вјероватноће и утицаја, и то на сљедећи начин:

– од 1 до 3 мала (незнатна вјероватноћа настанка ризика),
– од 4 до 6 средња (вјероватан настанак ризика),
– од 7 до 9 висока (скоро неизбјежан настанак ризика).

На идентичан начин се подијели скала утицаја наведених ризика на пословање:

– од 1 до 3 мали утицај,

[162] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 72.

– од 4 до 6 знатан утицај, али се може контролисати,

– од 7 до 9 веома изражен утицај с великом штетом.

Након тога потребно је формирати тзв. матрицу ризика и према добијеним резултатима уврстити их у припадајућа поља, као на сљедећем дијаграму:

Дијаграм 5 – Матрица ризика

МАТРИЦА РИЗИКА ПО ПРИОРИТЕТИМА

УТИЦАЈ НАСТАЛОГ РИЗИКА			
	Ризик на граници прихватљивости 6	Неприхватљив ризик 8	Неприхватљив ризик 9
	Прихватљив ризик 3	Ризик на граници прихватљивости 5	Неприхватљив ризик 7
	Прихватљив ризик 1 X	Прихватљив ризик 2	Ризик на граници прихватљивости 4

Минимални ризик

ВЈЕРОВАТНОЋА НАСТАНКА РИЗИКА

Извор: Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE) Bosnia and Herzegovina. USAID, Интерна ревизија: Приручник за интерне ревизоре, 2011, стр. 137 (преузето и модификовано).

Као што се да закључити из предходне матрице ризика, вјероватноћа настанка ризика и његов утицај на пословне циљеве дијеле се на по три поља: од 1 до 3, од 4 до 6 и од 7 до 9. Стављајући у однос вјероватноћу настанка неког ризика и интензитета његовог утицаја на циљеве пословања, добија се ранг ризика. На основу добијених резултата рангирања ризика, у обзир се узимају и сви фактори ризика који могу утицати на остваривање циљева наведених предузећа

У овом случају сваки дио предузећа врши процјену ризика и сачињава његов регистар, а потом се сумирају извјештаји да би се добио укупан приказ активности (табела 9)[163]

[163] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 73.

Табела 9 – Извјештаји о ризику

Одјељење	Прегледана активност и датум	Ризик: црвена, наранџаста, зелена и шифра категорије ризика	Акциони план	Кључни индикатори ризика (KPI) и преглед	Носилац ризика

Пикет[164] наводи одличан примјер дизајнерске компаније која се максимално озбиљно посветила управљању ризицима унутар корпоративног управљања. Наиме, дизајнерска компанија се концентрисала на оно што је назвала **десет највећих ризика**. Унутар ње се од управног одбора, одбора за ревизију, шефова одјељења и свих дијелова компаније тражило да одреде својих првих десет ризика и убрзало кориштење извјештавања да се прате велики ризици. Коришћен је модел стоп-свјетла, али су постојала и три нивоа жуте боје као и црвена и зелена. Три жута нивоа подстакла су менаџере да буду високо селективни када додјељују преостале ризике различитим кодовима боја. Тако је процес управљања ризицима био фокусиран на пословне циљеве и дефинисали су се сви носиоци ризика. Црвени ризици су увијек били на дневном реду на мјесечним састанцима одбора. Напори управе су затим примијењени на све нове производе, програме промјена и веће пословне пројекте.

Има много техника да би се покрило цијело предузеће, а неке од њих су коришћење упитника које попуњавају кључни запослени да би се идентификовали евентуални ризици и функционисање интерних контрола те интервјуи с руководиоцима пословних јединица. Начин је и ангажовање екстерних консултаната за свеобухватан преглед ризика у одређеним активностима. У неким земљама типа Велике Британије популарнији приступ је организација радионица за контролу и самопроцјену ризика

[164] K. H. Spencer Pickett, Auditing the Risk Management Process, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., 2005, стр. 220.

(CRSA). На тим радионицама ради се на размјени, унапређењу и промовисању најбољих пракси за самопроцјену контроле и ризика у организацијама.[165]

Пошто је главна тема ове докторске дисертације улога интерне ревизије у унапређењу квалитета корпоративног управљања, а тиме и њене улоге у унапређењу квалитета управљања ризицима, у наставку ће се дати значај првенствено интерној ревизији и њеној улози у овом сегменту.

3.4. Улога интерне ревизије у процесу управљања ризиком

Интерна ревизија би закључцима и препорукама у својим ревизијским извјештајима настојала допринијети елиминисању и/или управљању ризицима, што јој уосталом налажу и Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије на које ћемо се позвати у наставку текста.[166]Стандарди дају оквир дјеловања интерне ревизије у којем ће се она кретати, али креативност, знање и вјештине интерних ревизора у овом сегменту долази до изражаја.

Тако Стандард 1220.А3 наводи да интерни ревизори морају бити спремни да препознају израженије ризике који могу утицати на циљеве, пословање или ресурсе. Ипак, ревизорске процедуре саме по себи, чак иако су примијењене с дужном професионалном пажњом, не дају гаранцију да ће сви ови ризици бити идентификовани.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије дефинишу потребу процјене ризика у сврху планирања ревизије. Наиме, у Стандарду 2010 – Планирање, наводи се да извршни руководилац ревизије (директор одјељења за интерну ревизију) мора да доноси планове засноване на ризицима како би утврдио приоритете активности интерне ревизије који су конзистентни с циљевима организације. Руководиоци интерних ревизија се држе оквира за управљање ризицима у организацији, који утврђује менаџмент за различите активности или дијелове организације. Уколико оквир не постоји, извршни руководилац интерне ревизије користи властиту процјену ризика

[165] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 74.
[166] International Standards for Professional Practice of Internal Auditing.

након консултација са вишим менаџментом и одбором. Процјена ризика мора бити документована.

Стандардом 2120 Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије дефинишу да интерна ревизија мора да оцјењује ефективност (радити праве ствари) и ефикасност (радити на прави начин) и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком. То значи да интерни ревизори кроз спознају циљева предузећа морају и да идентификују и оцијене изражене ризике који утичу да се ти циљеви не остваре. Након тога треба да правовремено саопште информације о ризицима у оквиру организације како би запослени и руководство могли да изврше своје обавезе на прави начин и остваре предвиђене циљеве.

Ту се подразумијева да актери интерне ревизије прикупљају информације да би се разумио процес управљања ризиком у организацији и његова ефективност. Када се говори о ефективности, мисли се да интерна ревизија увиди да ли су значајни ризици идентификовани и оцијењени; да ли су одговарајући одговори на ризике одабрани у складу са организационом склоношћу ка ризику; да ли су релевантне информације о ризику забиљежене и правовремено саопштене организацији да би менаџмент могао реаговати како треба и слично.

Стандард 2120.А1 каже да интерна ревизија мора да оцјењује изложеност ризику који је повезан с корпоративним управљањем, пословањем и информационим системима, а све то у вези са: достизањем стратешких циљева организације; поузданошћу и интегритетом финансијских и оперативних информација; ефикасношћу и ефективношћу операција и програма; заштитом имовине, те да ли је све то усклађено са законима, прописима, политикама, процедурама и уговорима.

Стандард 2120.А2 говори о констатовању чињеница о томе на који се начин у организацији управља ризиком од превара.

Стандард 2120.Ц2 упућује на то да приликом процјене процеса управљања ризиком у организацији интерни ревизори морају да инкорпорирају сазнања о ризицима, која су стечена током консалтинг ангажмана.

Стандард 2120.Ц3 наводи да, када интерни ревизори помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, **они морају да се уздрже од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.**

Пикет[167] је коментарисао улогу интерне ревизије у управљању ризицима на начин да се све више признаје да интерна ревизија треба да дода вриједност организацији блиским усклађивањем са главним бригама вишег менаџмента и фокусирањем на њих питања која су кључна за успјех. Наводи да су одговорности интерног ревизора сличне одговорностима консултанта. Они су одговорни за технички квалитет савјета који дају, али одлука руководства је да ли ће да прихвати тај савјет у свјетлу његовог потпунијег разумијевања ситуације. Учешће интерних ревизора у процјени ризика или идентификацији контроле може укључивати:

- да су они фасилитатори који омогућавају и воде менаџере и особље кроз процес,
- да су чланови тима који су дио ширих група,
- да су аналитичари ризика и контрола који у томе пружају стручну помоћ,
- да доказују алате и технике које интерна ревизија користи за анализу ризика и контрола,
- на крају да остану центар експертизе за управљање ризиком.

Пикет[168] даље цитира Практични савјетник (Practice Advisory) који наводи да се улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима појачава, али да је и даље управљање ризицима кључна одговорност менаџмента, те наводи да се улога интерне ревизије може наћи у неком тренутку дуж континуума који се креће од прве до четврте фазе:

1. нема улоге,
2. ревизија процеса управљања ризиком (RM),
3. активна континуирана подршка у RM (надзорни одбори, извјештавање о статусу),

[167] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, стр. 172.
[168] Ibidem, стр. 173.

4. управљање и координација RM процеса.

Пикет[169] се позива и на Andy Wynne који је истраживао дефиницију улоге интерне ревизије, који каже да „Извештај Turnbull (The Turnbull report) тврди да је 'главна улога интерне ревизије процјена ризика'. Није. Интерни ревизори треба да преиспитају само обим који су менаџери и чланови одбора идентификовали, процијенили и управљали ризиком компаније и да прате ефикасност система унутрашње контроле који је уведен како би се ријешили значајни ризици. Процјена ризика је кључни управљачки задатак. То је субјективна процјена која не би требало да буде делегирана пословним савјетницима.“

У посљедње вријеме интерна ревизија је добила важну улогу у управљању ризиком у предузећима, али се мора нагласити да и даље управљање ризицима остаје кључна одговорност менаџмента и надзорног одбора. Интерна ревизија мора бити фокусирана на обављање ревизије засноване на управљању ризиком процеса у самом предузећу (енгл. ERM – Enterprise risk management).

Функција интерне ревизије понекад је и консултантска, поред функције увјеравања коју има дужност да обавља, а све у циљу унапређења процеса управљања ризиком у организацији. У том својству интерни ревизори могу радити на подизању нивоа општег разумијевања управљања ризиком пословања, подучавати руководство о концептима управљања ризиком пословања, водити радионице на тему ризика и подучавати руководиоце техникама којима се могу служити да анализирају ризике и инкорпорирају контролне активности.[170]

[169] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, стр. 175. (Према: Wynne Andy ‘Risk management comes of age’. Accounting and Business, p. 91).
[170] Станишић, М., „Интерна ревизија у функцији управљања ризиком у привредним друштвима“, оригинални научни рад, Пословна економија – Business economics, Година IX, Београд, 2015, стр. 168.

Што се тиче самог процеса управљања ризиком, интерна ревизија би могла дати свој допринос на неколико начина:[171]

- прва могућност је када неко предузеће већ има имплементиран процес управљања ризиком и који је по свом опису скоро увијек сложен; интерна ревизија може дати допринос на начин да оцијени колико ефективно тај процес управљања ризиком функционише;
- друга могућност је да се интерна ревизија укључи у фази када предузеће још није до краја имплементирало процес управљања ризиком, дакле негдје је на самом почетку имплементације, на начин да учествује у идентификацији значајнијих области у којима уочава пропуст у имплементацији;
- трећа могућност је када предузеће још није ни започело имплементацију процеса управљања ризиком и када тим из интерне ревизије разним методама настоји да сам идентификује што већи број области које заслужују пажњу, уколико предузеће одлучи да започне са имплементацијом процеса управљања ризиком.

Познато је да процјена ризика може да буде на макронивоу и на микронивоу.

Процјена ризика на макронивоу се односи на процјену ризика цијелог предузећа, од врха према доље, гдје би се имао увид у изложеност ризицима предузећа у глобалу. Да би се успјешно извела једна таква врста процјене ризика, потребно је да се познаје врста пословања дотичног предузећа, да се познаје стратегија, мисија, визија и циљеви предузећа, кретања у екстерном окружењу предузећа и слично. У многим пословним системима таква активност још није заживјела или је тек у повоју па интерна ревизија има ту „привилегију“ да је започне и да допринесе његовом успостављању. Програме макропроцјене ризика унутар пословног система интерна ревизија може спровести комбинацијом мноштва начина: позивање руководилаца или службеника који су носиоци одређених послова на браинсторминг (brainstorming) састанке у циљу идентификације и рангирања кључних пословних ризика у цијелој компанији; комбинацијом техника путем интервјуа и упитника са кључним људима у предузећу, првенствено из руководеће структуре, те надзорног одбора, доћи до класификације

[171] The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004, pp. 1–2.

ризика; анализом стратегије предузећа; прикупљањем информација о промјењљивим ризицима предузећа; сагледавањем међусобних односа одређених група ризика доћи до закључака о утицају једних ризика на друге и још многобројне технике. Када се на крају идентификују ризици на наведеним нивоима предузећа, креће се у израду оквирног модела ризика карактеристичног за предметно предузеће. Тим моделима ризици се групишу у неколико категорија које имају своје поткатегорије. Мијењањем главних ризика занавља се и оквирни модел ризика. Овим оквирним моделом ризика неријетко се служи и интерна ревизија у циљу израде свог годишњег плана ревизија.

Процјена ризика на микронивоу је активност којом се настоји процијенити ризици на нивоу неких пословних цјелина или активности. Вршећи појединачне ревизије, интерна ревизија са руководиоцима појединих пословних цјелина анализира сваку поткатегорију ризика понаособ. На тај начин умањује се шанса да се неки битни ризици унутар пословних цјелина не идентификују. Препоручљиво је да се не идентификује сувише много ризика па да се у тој „шуми ризика“ не успију идентификовати кључне ствари. У Практичном савјетнику[172] 2110-1 наводе се савјети за успостављање процеса процјене система за управљање ризицима. Тако се наводи да интерни ревизори могу бити задужени за одговорност да осигурају руководства и одборе за ревизију да је унутар предузећа адекватна организација процеса управљања ризицима. Ту би се подразумијевало да интерни ревизор формулише мишљење о томе да ли је процес управљања ризиком предузећа довољан да заштити имовину, углед и континуитет функционисања предузећа. Такође се наводи да је процес управљања ризиком важан пословни процес који се може и треба оцјењивати на исти начин као и други стратешки важни процеси. У поменутом Практичном савјетнику се између осталог савјетује да интерна ревизија процијени:

- да ли су процеси управљања ризицима одговарајући за природу дјелатности организације?
- да ли примијењени процес управљања ризицима одговара култури, начину управљања и пословним циљевима организације?

[172] Interpretation of Standard 2110 from the International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing.

- јесу ли сви упознати са документима о начину понашања и управљања ризицима?
- постоји ли одговарајућа свијест о главним пословним циљевима компаније и значајним ризицима?
- да ли су пословни циљеви, ризици и контроле исправно усаглашени?
- имају ли запослени довољно знања о основама доброг управљања ризицима и интерне контроле?
- да ли налази процјене управљања ризицима указују на потребу интензивнијег праћења система за управљање ризицима?

Поред наведеног споменута су и бројна друга питања на која интерна ревизија треба да обрати пажњу приликом спровођења својих активности.

COSO, Институт интерних ревизора (IIA), у координацији са својим IIA UK и подружницом из Ирске, издала је позициони документ (position paper),[173] који је у вези с препорученим смјерницама, о улози интерне ревизије у управљању ризицима унутар предузећа. Циљ документа је да помогне ревизији и руководиоцима (CAE) у одговору на питања управљања ризиком предузећа (ERM) у њиховој организацији. Из њега се изводи закључак да је основна улога интерне ревизије у погледу ERM-а да пружи објективну сигурност одбору о ефикасности активности ERM-а у организацији како би се осигурало да се пословним ризицима управља на одговарајући начин и да систем интерних контрола ефикасно функционише. Менаџмент приликом одређивања улоге интерне ревизије треба да идентификује да ли неке активности пружају било какве пријетње независности интерних ревизора и њиховој објективности и да ли је вјероватно да ће интерна ревизија својим активностима побољшати управљање ризицима, контролама и процесом управљања.

Поменути документ је дефинисао активности које би интерна ревизија требала да предузима и активности које она не би требала никако да ради.

[173] The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004, pp. 1

Тако постоје главне улоге у односу на управљање ризиком предузећа које би интерна ревизија требало да обавља:

- пружање увјеравања о процесима управљања ризиком,
- давање гаранција да су ризици правилно процијењени,
- процјена процеса управљања ризиком,
- процјена извјештавања о кључним ризицима унутар предузећа,
- разматрање управљања кључним ризицима.

У документу су наведене и легитимне улоге интерне ревизије са заштитним мјерама које она може обављати и тако доста олакшати идентификовање и процјену ризика и подучавати менаџмент о одговорима на ризике. Интерна ревизија има легитимну улогу да подржава успостављање ERM-а и да помогне у његовом одржавању, развоју и координисању активности. На крају, интерна ревизија извјештава одборе и менаџмент путем консолидованих извјештаја о ризицима.

Неке од улога које интерна ревизија никако не би требала да преузима на себе су такође дефинисане препорученим документом.[174] Интерној ревизији се никако не препоручује да она поставља прихватљиве нивое ризика унутар пословних процеса неког предузећа. Не би требало да намеће процес управљања ризицима нити да доноси одлуке о одговорима на ризике. Никада не смију да примјењују одговоре на ризик у име менаџмента предузећа нити да преузимају одговорност за управљање ризиком. Исто тако, интерни ревизори не треба да настоје проширити своју улогу у ERM-у и да потцијене специјалистичке области знања менаџера ризика (као што су, рецимо, трансфер ризика, квантификација ризика те технике моделирања) који су изван опсега знања за већину интерних ревизора. Штавише, шеф интерне ревизије не треба да пружа консултантске услуге у овој области ако адекватно знање и вјештине нису доступни унутар функције интерне ревизије и ако се не могу добити од некога другога са стране. Уколико организација користи услуге стручњака за управљање ризиком, интерна ревизија ће се обављати у смислу да додаје вриједност организацији тако што ће се

[174] The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004, pp. 2.

концентрисати на своју улогу увјеравања, док ће консултантске активности у овој области свести на минимум.

Постоје различити ставови око наведених улога које интерни ревизори не би требали спроводити. Тако је у истраживању из 2011. године, које је спроводила фондација за истраживање у саставу IIA,[175] наведено да би, иако постоје добри разлози зашто посљедњу групу улога не би требало да предузимају интерни ревизори, било прикладно да се то ипак уради. Истраживачи своје ставове о томе изводе из тога да би, уколико организација има оправдану потребу у вези са управљањем ризиком, а нико други унутар предузећа нема искуства да то имплементира, можда било боље да интерни ревизор попуни ту улогу, а не да то нико не уради. Даље наводе да би објективност ревизора била нарушена на одређени временски период, а то може нарушити објективност цјелокупне активности интерне ревизије, али независно увјерење се још увијек може добити из неког другог извора (обично вањског стручњака), који може дати ревизорском одбору управо на начин који им је потребан.

Друга истраживања су показала да се менаџмент и интерни ревизори слажу с тим да су два најважнија начина интерне ревизије додавање вриједности предузећу како би се обезбиједило објективно увјерење да се главним пословним ризицима управља на одговарајући начин и тиме пружи сигурност да постоји управљање ризиком и да оквир интерних контрола функционише ефикасно.[176]

Једна садржајна студија са Glasgow Caledonian University из Лондона (УК, 2012)[177] дала је значајан допринос на разјашњавању и дефинисању улога интерне ревизије у управљању ризицима предузећа, и из перспективе управљања ризицима, и из перспективе интерних ревизора. Неки од испитаника приликом израде студије су изјавили да интерни ревизори можда немају потребну стручност у управљању ризицима

[175] The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), Internal Auditing's Role in Risk Management, Altamonte Springs, Florida, 2011, стр. 13.
[176]The Institute of Internal Auditors, IIA Position paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, USA, 2009, (Према: The Value Agenda, Institute of Internal Auditors – UK and Ireland and Deloitte & Touche 2003), стр. 3.
[177] R. M. Mash'al for MSc. In Risk Management, Internal Audit Roles in Risk Management from Risk Management Perspective: New Vision, Glasgow Caledonian University London, Department of Law, Economics, Accounting and Risk, London, 2012, стр. 17–27.

и да би дали погрешне процјене јер немају дубоко разумијевање за управљање ризиком. Ово би могло изложити предузећа слабостима у процесу управљања ризиком, што може резултирати непредвиђеним опасностима. Друга кључна тачка која се може суочити са интерним ревизорима када би преузели обавезе управљања ризиком јесте професионални сукоб и развој, који ће их натјерати да се такмиче за контролу над информацијама, као и да подривају размјену података и преферирају раздвајање. На крају студије се закључује да је однос између интерне ревизије и управљања ризиком веома близак, јер се обје функције баве контролом и ризиком, а сваки се сматра дијелом активности другог. Међутим, кажу да је примјетно да интерна ревизија преузима неке улоге управљања ризиком које нарушавају објективност њихових ангажмана, тако да IIA и основе интерне ревизије препоручују избјегавање тих улога. Штавише, из студије се закључује да је негативан утицај погрешног смјештања функције управљања ризицима у улоге интерне ревизије, као и систем интерне контроле у организацијама. Конкретно, такво погрешно сврставање утиче на примјену ERM-а у организацијама и он временом потпада под утицај перспективе и искуства интерних ревизора, који га више фокусирају на контроле и трагове ревизије, него на широк приступ ERM-а, што није добро. Увиђају да менаџерима ризика недостаје шира визија која им омогућава процјену ефикасности управљања ризицима у односу на интерну ревизију у организацијама и не разумију улогу интерне ревизије у томе процесу. Они у суштини не препознају јасно управљање ризицима као дио система унутрашње контроле у организацијама, него га сматрају још једним засебним сегментом управљања коме није потребна веза са интерном ревизијом. У глобалу препоручују да је раздвајање ових двију дужности најбоља индустријска пракса за одржавање ефикасности управљања ризиком и интерне ревизије у организацијама.

Ден Свонсон (Dan Swanson)[178] наглашава да су одбор директора и руководиоци на Ц-нивоу одговорни за управљање ризиком јер они одлучују који су ризици, који је ниво ризика који су спремни да толеришу и који су ризици које не желе да толеришу. Они су одговорни за мониторинг и одговарање на резултате ERM-а и добијање увјерења да се ризицима организације управља прихватљиво до наведене границе. Свонсон наводи да

[178] Swanson, D., „Swanson on internal auditing-raising the bar“, IT Governance Publishing, Cambridgeshire, United Kingdom, 2010, стр. 131.

управљање ризиком није само себи циљ, него има вриједност само ако помаже компанији да оствари своје пословне циљеве дугорочно. За интерну ревизију он каже да својом консултантском улогом и улогом гаранције доприноси ERM-у на различите начине. Интерни ревизори проводе већину свог времена процјењујући колико је ефикасно руководство одговорило на кључне ризике развојем одговарајуће оперативне и контролне структуре. У основи, ревизорски тим пружа одбору и управи објективну процјену напора компаније за управљање ризицима унутар предузећа, укључујући и навођење мјеста гдје се компанија може побољшати.

Добро дефинисани односи у оквиру управљања ризицима предузећа између менаџмента, надзорног одбора и интерне ревизије су веома битни. Надзорни одбор је дужан да дефинише прихватљиви ниво ризика (тзв. апетит ризика) у свим областима пословања. Менаџмент је дужан да инкорпорира ефикасно управљање ризиком на начин да уведе одговарајуће контроле у циљу свођења ризика на прихватљиви ниво. Интерна ревизија може помоћи да управљање ризицима у једном предузећу буде на вишем нивоу на начин што ће радити на идентификацији и оцјењивању знатне изложености ризику и тиме допринијети унапређењу система за управљање и контролу ризика. Прије провођења ревизије интерни ревизори прво идентификују који је то прихватљиви ниво ризика за менаџмент у неком сегменту пословања. Интерна ревизија ће своје ревизије контрола обављати повезано с нивоом ризика према којем контрола треба да дјелује. Када интерни ревизори идентификују нивое ризика, вршиће и ревизије контрола у циљу да се увјере и извијесте менаџмент о ефикасности контрола да своде ризике на менаџменту прихватљив ниво.

На крају, адекватно и садржајно извјештавање о проведеној интерној ревизији управљања ризиком мора да садржи и прецизне закључке. Код ревизије засноване на управљању ризиком резиме и закључак треба да се фокусира на укупну ефективност управљања ризиком. То може да изгледа на сљедећи начин:[179]

[179] Станишић, М., „Интерна ревизија у функцији управљања ризиком у привредним друштвима“, оригинални научни рад, Пословна економија – Business economics, година IX, Београд, 2015, стр. 183.

- **Закључак „снажно управљање ризиком“**. Доноси се када се у неком пословном процесу ризицима управља на прави начин до прихватљивог нивоа и када значајне промјене код управљања ризицима нису неопходне.
- **Закључак „умјерена ефективност управљања ризиком“.** Изводи се када се у неком пословном процесу ризицима управља на прави начин до прихватљивог нивоа, али када има простора за побољшање процеса управљања ризицима, па се наводи како се најважнија побољшања односе на ...
- **Закључак „слаба ефективност управљања ризиком“.** Доноси се када се у предметном пословном процесу ризицима не управља до прихватљивог нивоа па се наводи како је потребно да се побољша пројекат процеса управљања ризицима у одређеним дијеловима као ...

Како га многи цитирају када се говори о теми управљања ризицима предузећа, ова цјелина се може закључити ријечима James-a Lam-a[180] из његовог говора 1999. године: „На дуге стазе, једина алтернатива управљању ризиком је управљање кризом, а управљање кризом је много срамотније, скупље и троши много више времена.“

3.5. Интерна ревизија у функцији смањења ризика од превара

На међународном плану постоји све већи тренд активности које имају интенцију да воде ка криминалу, а дефинишу се као „преваре“. Тако наводи група аутора, а као примјере укључују нападе на зграде и институције, кршења закона о заштити података, оштећења угледа компаније или запосленог, корупцију, повреду права интелектуалне својине, оштећење имовине, трговање повјерљивим информацијама или неусклађеност финансијског извјештавања и слично. Генерално, они наводе да се појам преваре односи на било коју врсту напада на предузеће или његове запослене.[181]

[180] Speech by James Lam at the IQPC Enterprise Risk Management Conference, 25. March 1999.
[181] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 136.

Превара се обично назива намјерним чином на штету или повреду других којим се осигурава непоштен или незаконит добитак.[182]

Превара је дефинисана у Webster-овом Новом свјетском рјечнику као „намјерна обмана како би се навело особу да одустане од власништва или неког законског права“.[183]

Преваре у пословању могу се дефинисати на низ начина, а заједничка им је особина да уносе неповјерење. Асоцијација сертификованих истраживача превара[184] (60.000 чланова у 150 земаља) преваре дефинише као: „било коју криминалну радњу ради стицања користи, при чему обмана представља њен основни начин извршења“.

Међународни стандарди ревизије превару дефинишу као „намјерну активност једног или више руководилаца, лица овлашћених за управљање, запослених или трећих страна, која укључује обмањивање ради стицања неприпадајуће или незаконите добити“.[185]

Институт интерних ревизора дефинише превару као „било коју незаконити радњу окарактерисану као обмањивање, прикривање или нарушавање повјерења, а преваре врше лица и организације у сврху стицања новца, имовине или услуга да би избјегли плаћања или губитак услуга или да би осигурали личну или пословну корист“.[186]

Менаџери у пракси најчешће прибјегавају манипулисању финансијским извјештајима, и то на начин неправилног признавања прихода (преко 60% утврђених су такве манипулације), а бројне су технике за манипулисањем извјештаја:[187]

- неправилно признавање прихода,
- прецјењивање имовине,

[182] Albrecht, W., S, Wernez i T. L. Williams, Fraud: Bringing Light to the Dark Side of Business (Burr Ridge, IL: Irwin Publishing Co., 1995).
[183] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 4.
[184] The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE).
[185] IFAC.
[186] The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2013.
[187] Кондић, Н., Петровић, Н., „Интерна ревизија као фактор смањења ризика незаконитог пословања правног лица“, Зборник радова, 12. међународни симпозијум о корпоративном управљању, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, мај 2017, стр. 291.

- потцјењивање расхода/обавеза,
- проневјера средстава,
- неодговарајућа објављивања,
- остале технике.

Sawyer, Dittenhofer i Scheiner[188] наводе и разлоге зашто менаџмент одлучи да учини преварне радње:

- када управа понекад донесе непромишљене одлуке, она тешко одступа од њих,
- у циљу спречавања продаје дијела компаније који није профитабилан ти профитни центри прибјегавају приказивању искривљених чињеница,
- менаџери који су неуспјешни и некомпетентни врше обмане у циљу свог опстанка на функцији,
- прибјегавање погрешном приказивању учинака дешава се да би се добили већи бонуси,
- „глад“ за успјехом често може одвести менаџера у превару,
- менаџери који не бирају средства често могу да теже остваривању интереса који су међусобно супротстављени,
- прибјегава се приказивању увеличаног профита да би се постигла предност на тржишту,
- лица која обављају контролу средстава и воде евиденцију несметано могу да фалсификују податке.

Пикет[189] је навео примјер из 2001. године у коме је извршена анализа крађа и криминалних радњи у министарствима, гдје је њих 51% одговорило да није било криминалних радњи, а других 49% је пријавило 539 криминалних радњи са штетом од 1,6 милиона фунти. Сачињен је и преглед криминалних радњи у наредној табели:

[188] Sawyer, L. B., Mortimer, A., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer's Internal Auditing, Orlando, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003, p. 1203–1205.
[189] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 164.

Табела 10 – Преглед криминалних радњи након истраживања

Врсте криминалних радњи	**Број (%)**	**Вриједност (%)**
Преваре и уновчавање инструмената плаћања	1	1
Проневјера готовине	14	4
Крађа имовине	33	25
Пројекти услуга	2	3
Путовања и покриће личних трошкова	12	8
Инструменти плаћања примљени на основу лажне документације	6	49
Лажно приказивање часова рада	11	3
Друге криминалне радње	21	7

Извор: K. H. Spencer Pickett, „Основни приручник за интерну ревизију“, John Wiley & Sons, Ltd, The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005, стр. 164.

Већина случајева преваре има краткорочни или дугорочни финансијски утицај који се мање-више може јасно измјерити. Интерна ревизија у односу на преваре мора дјеловати превентивно својим интерним ревизијама, али са чврсто заузетим ставом о процесном моделу. Интерни ревизор који ће се бавити истраживањем преварних радњи мора имати шири дијапазон знања, како економске тако техничке струке, али и знања из области форензичке ревизије. Поред техничке експертизе ревизорима је потребна одређена интуиција за неправилности у комбинацији са умјереним скептицизмом и развијеном способношћу да се поставе у положај других људи.

Фокус ревизије превара је на:[190]

– превенцији или спречавању превара (откривање сумњивих организацијских и процесних слабости и тачна идентификација познатих слабости);

– истраживању могућих случајева превара (истрага анонимних оптужби са доказима или без њих; истраживање специфичних информација о почињеној превари без доказа или са доказима, или именовању осумњиченог, и истрага доказане преваре, гдје постоји доказ и/или је осумњичени познат али кривица још није утврђена.

[190] Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008, стр. 136.

Свака интерна ревизија у вези са истраживањем превара подразумијева индивидуалну процедуру ревизорским корацима које треба предузети, садржају ревизије, укључивању трећих страна, извјештаје, те неопходне накнадне активности. Да би се добили корисни резултати ревизије, користи се цијели низ поступака из свеобухватног процесног приступа и најкраће могуће вријеме. У овом процесу битно је прикупити мноштво јасних доказа.

Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије је у вези са овим питањем дефинисано:

– Стандард 1220.А1 је дефинисао да интерни ревизори морају с дужном професионалном пажњом размотрити и вјероватноћу значајних грешака, превара или неусклађености;

– Стандард 1210.А2 је одредио да интерни ревизори морају бити високо стручни да би могли да адекватно оцијене евентуални ризик од превара и ефикасност управљања ризицима провођен од управе. Наравно, од њих се не очекује да посједују ниво стручности као особе којима је основна одговорност откривање и истраживање превара;

– Стандард 2120.А2 је дефинисао да интерна ревизија мора процијенити потенцијал за настанак превара и ниво ефикасности управљања ризиком од превара унутар организације.

Потребно је јасно разграничити улогу интерне ревизије и улогу руководства у откривању криминалних радњи и превара, а неки од начина су:[191]

– улогу интерне ревизије јасно одредити повељом интерне ревизије,

– руководство организације треба писмено, у виду акта, да дефинише политику према криминалним радњама и јасном улогом интерне ревизије,

– на нивоу одбора за ревизију дефинисати улогу интерне ревизије у вези с политиком према криминалним радњама,

– руководство организације је у потпуности одговорно за истраживање криминалних радњи, а улога интерне ревизије треба да остане на консултантском нивоу,

[191] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 167.

– када интерна ревизија истражује криминалне радње, мора да обрати пажњу да је руководство не изманипулише,
– ако се криминална радња открије, интерна ревизија мора да се потруди да је руководство призна и да отклони пропусте у интерним контролама.

Пошто је процјена ризика од превара кључна компонента система управљања ризицима унутар пословног субјекта, а основни задатак интерне ревизије је фокусирање њених активности на пословне области које су подложне сталним промјенама, тј. на изворе ризика, јасно је да интерна ревизија може много допринијети приликом саме процјене ризика.

Док се екстерна ревизија бави преварама с материјално значајаним ефектом на финансијске извјештаје, интерна ревизија у том погледу има много шири аспект дјеловања, јер се у суштини бави свим преварама и злоупотребама које могу негативно утицати на пословање предузећа и његов имовинско-финансијски статус. Како каже Sawyer,[192] мора се имати на уму да није циљ да се открију све минорне девијације, него да се укоријени схватање да се сваки облачак може веома брзо претворити у олују, која може снажно уздрмати „носеће стубове“ предузећа.

Општи закључак је да интерни ревизори морају имати проактивну улогу у спречавању и откривању криминалних радњи у финансијским извјештајима, а то се тврди због њихове улоге у провјери интерних контрола у компанијама и њеног организационог статуса.[193] Изјава о стандардима интерне ревизије говори о њеној улози у одвраћању, откривању, испитивању и извјештавању криминалних радњи.

Одвраћање. Интерна ревизија испитује да ли је руководство поставило реалне циљеве, правила понашања путем кодекса којим би се пратило на који начин се поштују политике овлашћења и на ком нивоу су постављени поступци за праћење пословања и

[192] Sawyer, L. B., The Practice of Modern Internal Audit, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA, 2005, стр. 7.
[193] Андрић, М., Петковић, А., „Одговорност у ревизији за криминалне радње“, Зборник радова, 11. конгрес – Мјесто и улога рачуноводства, ревизије и финансија у новом корпоративном окружењу, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2007, стр. 163.

чувања имовине, а и када су постављени на прави начин, интерна ревизија би давала препоруке у циљу поштовања постављених кодекса понашања.

Откривање. Што се тиче криминалних радњи, интерна ревизија их открива утврђивањем њихових симптома, а најефикаснији начин је да се посматрају групно како би се утврдиле незаконитости и оцијенио њихов збирни утицај на компанију. **Испитивање.** Свједоци смо да је у свјетској јавности познатим аферама, које су већ наведене у раду, често менаџмент био умијешан у нечасне радње и сумњиве пропусте. Из наведеног разлога интерни ревизори имају и ширу улогу у откривању криминалних радњи коју им делегира управни/надзорни одбор. Интерни ревизори у предузећима су дужни извијестити управни/надзорни одбор ако тако нешто уоче, а наведени органи су дужни предузимати законом прописане радње у циљу заштите имовине компаније и законитости. На основу утврђених резултата током ревизије интерни ревизори ће у складу са својом професијом дефинисати препоруке за побољшање пословања и спречавања криминалних радњи у будућем пословању.

Извјештавање Интерни ревизори су дужни да извјештавају менаџмент о свим својим налазима јер то је сврха њиховог постојања и дјеловања. Ако су током свог рада уочили криминалне радње које би могле носити негативне посљедице по пословање компаније, интерни ревизори треба о томе да извијесте руководство и управни/надзорни одбор.

Често се мисли да су екстерни ревизори ти који би требали бити главни у откривању криминалних радњи, али се при томе заборавља да они, у односу на интерну ревизију, мање познају компанију у којој врше ревизију, ограничени су временом, ресурсима, буџетом и са много других ствари. Предност интерне ревизије је у познавању конкретног предузећа и његових интерних контрола, запослених, руководилаца те у расположивости свог времена током године на своју компанију у којој функционише. Међутим, присутност и егзистирање интерних ревизора у неком предузећу има и „другу страну медаље“, дакле и своје негативне особине. Негативности су прије свега у томе што често ти интерни ревизори зависе од добре воље менаџмента предузећа у коме треба да се открију евентуалне нечасне радње.

Савез овлашћених контролора криминалних радњи је у националном извјештају 2002. године објавио главне начине откривања криминалних радњи у Сједињеним Државама, као у табели 11:[194]

Табела 11 – Преглед начина откривања криминалних радњи

Начин откривања криминалних радњи	**(%)**
Дојава запослених	26
Случајно	19
Интерна ревизија	**18**
Интерна контрола	15
Екстерна ревизија	11
Дојава купца	9
Анонимна дојава	6
Дојава продавца	5
Обавјештење државних служби	2

Из претходне табеле уочљиво је да је проценат откривања криминалних радњи у Сједињеним Државама у 2002. години уз помоћ интерне ревизије био на високом нивоу у односу на друге начине откривања криминалних радњи и износио је око 18 процената.

Прије конкретног укључивања интерних ревизора у откривање превара и криминалних радњи које наносе штету пословном субјекту, потребно је успоставити систем управљања ризицима од превара у организацији ради ефикасног спречавања и откривања превара. Институт интерних ревизора је у вези с тим дефинисао кључне принципе за успостављање окружења за управљање ризицима од превара. Ту се прије свега мисли на: имплементацију програма управљања ризицима од превара, периодичне процјене ризика, успоставу превентивних механизама, успоставу техника детекције превара те успоставу процеса извјештавања и слично.[195]

[194] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 167.
[195] Кондић, Н., Петровић, Н., „Интерна ревизија као фактор смањења ризика незаконитог пословања правног лица“, Зборник радова, 12. међународни симпозијум о корпоративном управљању, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, мај 2017, стр. 292.

На крају, да би се ефикасно управљало ризицима од превара, потребно је свим учесницима у овом процесу дефинисати конкретне улоге јер су сви запослени одговорни за откривање и спречавање превара.

Прије се интерна ревизија директније бавила преварама и управе су зависиле од интерне ревизије да ли ће се превара открити или не. Како се временом ширила улога интерне ревизије, тако се више оријентисало на превенцију од превара, него на њихову детекцију. Закључак је био да је боље развити ефикасне интерне контроле, него касније детектовати преваре. Тиме се дало на значају оперативној активности интерне ревизије. Без обзира на опречна мишљења да ли су интерни ревизори одговорни да детектују преваре или не, менаџмент ипак то од њих очекује. Интерни ревизори у вези с овим ппитањем користе дугу листу индикатора преваре: слабе интерне контроле, лоша филозофија управе, лоше финансијско стање, низак морал запослених, конфузија у погледу етичких норми, непостојање комплетне провјере новозапослених, интензиван промет запослених, предстојеће интеграције, претјерано повјерење у кључне службенике и слично.[196]

Интерни ревизори и руководство треба унапријед да траже индикаторе могућих лажних активности (превара). Требало би да траже оно што се зове црвена застава, јер је она обично прва назнака потенцијалне преваре.[197]

Највећи пружалац амбулантних операција, дијагностичких и рехабилитационих услуга у Сједињеним Државама, Health South Corporation, функционисао је на приближно 1.900 локација у 50 држава, као и на мноштву међународних адреса. Њихов извјештај је износио више од 1,4 милијарде долара фиктивне зараде током шестогодишњег периода како би се задовољиле процјене инвестиционих аналитичара и настојале задржати високе цијене акција. Неколико његових финансијских и других службеника се изјаснило кривим, свједочећи против извршног директора и тврдећи да је он тражио да извјештавају лажне зараде. Ова рачуноводствена превара се дешавала више од десет година, а било је и много црвених застава могућих превара које су наизглед игнорисали

[196] Станишић, М., „Интерна контрола и ревизија“, Универзитет „Сингидунум“, Београд, 2014, стр. 362.
[197] Moeller, Robert R., Brink’s modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, стр. 573.

њихови вањски ревизори. Бивши радник је чак послао e-mail екстерним ревизорима, сугеришући да гледају на три специфична рачуна с лажним активностима. Ово је више од црвене заставе; то је покушај да се звижди. На основу тога врховни истражитељи су покренули истрагу на високом нивоу, али тада ништа није било нађено. Не мора да значи да су те црвене заставе апсолутни показатељи превара, али интерни ревизори би увијек требали бити скептични у својим прегледима и бити свјесни таквих упозоравајућих сигнала.

Улоге интерне ревизије у вези с преварама су:[198]

- испитивање узрока превара,
- испитивање успоставе интерних контрола за превенцију од превара,
- давање препорука за унапређење наведеног,
- савјетовање комитета за надзор, који правни савјет треба тражити ако се жели провести истрага о превари,
- захтијевање укључивања експерата у истраге ако је то потребно,
- контакт са тимом за истрагу,
- реаговање на упозорења,
- разматрање ризика од превара у свакој ревизији,
- посједовање довољно знања и компетентности за утврђивање индикатора превара,
- помагање приликом обуке у корпорацији.

Нажалост, интерни ревизори често не успијевају да открију преваре, а разлози могу бити:[199]

- невољност да се истражује превара јер су интерни ревизори често склони да истрагу о превари посматрају као полицијско-детективску врсту активности;

[198] *Fraud Position Statement*, The Institute of Internal Auditors, UK and Ireland, 2003, p. 3.
[199] Moeller, Robert R., Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, стр. 575.

- интерни ревизори обично покушавају да одрже пријатељски, срдачан став према субјектима ревизије у њиховом предузећу јер стално сусрећу те људе унутар предузећа гдје су запослени;
- није стављен довољан нагласак на потенцијална питања преваре у налазима ревизије, односно интерни ревизори не разматрају често потенцијалне преваре у налазима ревизије, ако баш нису очигледне,
- забринутост због преваре добија неадекватну подршку од управе,
- интерни ревизори понекад једноставно не успијевају да се фокусирају на подручја високог ризика; дакле, често не успијевају да планирају ревизије на подручјима са високим нивоом потенцијала за преваре.

Молер (Moeller)[200] наводи да је, када се интерна ревизија суочи с потенцијалним информацијама о превари, први корак да увијек треба консултовати корпоративну управу предузећа. Због тога се такви наводи, као и обим почетних информација, могу предати законским властима односно тужилаштву. Истраге у вези с преваром захтијевају да интерни ревизори раде сасвим другачије. У свакој ревизији која се односи на преваре ревизор треба да има три главна циља:
– доказ о губитку,
– успоставу одговорности и намјеру, тј. утврдити ко је то учинио;
– доказ метода ревизије које се користе, тј. доказ да су закључци у вези с преваром засновани на детаљном истражном процесу корак по корак, користећи најбоље процесе интерне ревизије.

Иако многи аутори сматрају интерну ревизију првом линијом одбране од превара, искуство из праксе нам ипак показује да интерни ревизори могу имати отпор према извјештавању негативних информација због хијерархијске структуре унутар предузећа. У предузећима менаџмент често врши запошљавање интерних ревизора, промоцију, награђивање и отпуштање, што може довести интерне ревизоре у ситуацију да рискирају свој посао и каријеру уколико би извијестили о прекршајима. Због тога у посљедње вријеме реформе корпоративног управљања (SOX) обавезују одбор за

[200] Moeller, Robert R., Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009, стр. 582.

ревизију да одговара за запошљавање, награђивање и отпуштање директора одјељења за интерну ревизију.[201]

Рутински надзор интерне ревизије од одбора за ревизију је користан из сљедећих разлога:[202]

- прво, побољшава независност интерних ревизора и јача свој имиџ у корпоративној структури,
- друго, одбор за ревизију може помоћи у координацији интерне и екстерне ревизијске активности, чиме се побољшава ефикасност и једног и другог,
- треће, ефикасна функција интерне ревизије помаже ревизорском одбору извршавање његових обавеза у смислу ограниченог времена и капацитета за надзор.

Из свега је јасно да се добром организацијом, распоређивањем одговорности те подршком и усмјеравањем интерне ревизије умногоме може допринијети смањењу ризика од превара.

[201] Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014, стр. 212.
[202] Braiotta, L., Jr., Gazzaway, R., T., Colson, R., H., Ramamoorti, S., „The audit committee handbook“, Fifth Edition, John Wiley & Sons Ltd., Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, стр. 257.

4. ФУНКЦИОНИСАЊА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ЈАВНИМ ПРЕДУЗЕЋИМА (с посебним освртом на Жељезнице Републике Српске)

4.1. Организација одјељења за интерну ревизију у јавним предузећима

Уређење пословања и управљања јавним предузећима, органа предузећа, сукоба интереса с предузећем, затим етички кодекси, интерни поступци, недопуштене и ограничене активности и многе друге области од значаја за рад јавних предузећа дефинишу се Законом о јавним предузећима.

Законом о привредним друштвима прописује се оснивање, пословање, управљање и престанак привредних друштава. Друштво је правно лице које самостално обавља дјелатност производње и продаје производа и вршења услуга на тржишту ради стицања добити. Пошто су јавна предузећа организована као акционарска друштва и друштва ограничене одговорности, аналогно томе њихово пословање је регулисано и законима о привредним друштвима.

О регулисању интерне ревизије на основу наведених двају закона и многих других унутар регионалних жељезничких предузећа и жељезничких предузећа у Босни и Херцеговини биће много више ријечи у петом дијелу ове докторске дисертације, док ће се у овом дијелу дати акценат организацији одјељења за интерну ревизију са посебним освртом на Жељезнице Републике Српске.

Наведени закони се дотичу и посредно утичу на успоставу и функцију интерне ревизије. Поред ових закона подлога за функционисање интерне ревизије у јавним предузећима и привредним друштвима су и подзаконски акти, као што су статут, етички кодекс, правилник о организацији и раду одјељења за интерну ревизију и други.

Функција интерне ревизије се успоставља као одјељење интерне ревизије у сједишту јавног предузећа у складу са одлуком о успостављању одјељења за интерну ревизију. Одјељењем руководи директор одјељења интерне ревизије који није у сталном радном односу у предузећу него се именује на мандат од четири године. Он је одговоран за

организацију рада одјељења и за одабир и руковођење запосленим лицима у одјељењу. Директор одјељења је члан одбора за ревизију без права гласа јер је одговоран одбору за ревизију у смислу подношења студије ризика, стратешког и годишњег плана рада, подношења појединачних ревизија и слично. Важна чињеница је и да према закону одбор за ревизију именује директора одјељења за интерну ревизију ако то пропусти да уради главни ревизор главне службе за ревизију.

Организациона структура интерне ревизије је динамична категорија која се развија и расте упоредо с растом и развојем предузећа. Често осим запослених на нижим нивоима у предузећу и менаџери имају погрешну перцепцију о интерној ревизији и на који начин је могу искористити у своје сврхе, тј. у циљу побољшања перформанси предузећа. Неријетко мисле да се функција интерне ревизије искључиво мора бавити надзором финансијско-рачуноводственог аспекта предузећа па чак је и сврставају у линију са извршним функцијама тог дијела пословања чиме „увлаче“ интерну ревизију у сукоб интереса јер на тај начин се доводи у питање њена независност и објективност, то јест њен професионални рад.

Главно правило организације интерне ревизије је да директор одјељења за интерну ревизију мора имати такву структуру запослених па и извјештавања, да има свеобухватан увид у све токове ревизија, посебно тренутних. То никако не значи да директор мора учествовати у вршењу интерних ревизија, напротив, то често није ни изводљиво нити неопходно.[203]

Већина организација интерне ревизије базира се на традиционалној структури у којој су ревизори одговорни за различите пословне области и ревизори који су специјализовани за одређене области попут финансија, производње, набавки и слично. Алтернатива поменутом била би организација у којој ревизори нису подијељени према техничким стручностима, него покривају сва ризична подручја у јединици у којој се врши ревизија и та организација интерне ревизије зове се структура интегрисане ревизије.[204]

[203] Станишић, М., „Интерна контрола и ревизија“, Универзитет „Сингидунум“, Београд, 2014, стр. 176.
[204] Moeller, R., Witt H. Brink’s Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, 1999, стр. 6.

Што се тиче запослених, широк је дијапазон начина на који се може организовати одјељење за интерну ревизију, јер нема универзалног модела организације. Организација зависи и од сложености послова који се обављају у пословном субјекту. Запослени се могу распоредити на неколико нивоа: вјежбеник, млађи ревизор или асистент, ревизор, виши ревизор, ревизор надзорник и руководилац интерне ревизије.[205]

Тако постоје случајеви да су интерну ревизију на самом њеном почетку сврставали у службе финансија, рачуноводства, контролинга и слично.[206] Требало је проћи времена да интерна ревизија добије статус линијске функције и да постане самостална. Међутим, и даље је непосредно одговарала менаџменту и непосредно њему подносила извјештаје, чиме је и даље била упитна њена функција интерног надзорног механизма корпоративног управљања. Након неког времена увријежена је пракса да се у јавним предузећима обавезно формира савјетодавно тијело надзорног одбора, тј. одбор за ревизију, који је надлежан интерној ревизији и коме интерна ревизија подноси извјештаје. У субјектима државне управе код нас то још није заживјело.

Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије[207] је прописано да пословни субјекти повељом интерне ревизије, као формалним документом, морају дефинисати сврху, овлашћења и одговорности активности интерне ревизије (Стандард 1000).

Као што наводи Тушек,[208] повеља о интерној ревизији је својеврсни споразум између интерне ревизије и пословног субјекта у коме је предметна интерна ревизија формирана, тј. споразум између одбора за ревизију и менаџмента тог пословног субјекта. Њоме ће интерна ревизија имати одређену сигурност да ће њена улога и корисност за предузеће бити јасно схваћени, а менаџмент и одбор за ревизију биће

[205] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 187.
[206] Ibidem, стр. 180.
[207] Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије, Удружење интерних ревизора Босне и Херцеговине (према одобрењу IIA), Сарајево, 2017.
[208] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 172.

сигурни да интерна ревизија професионално прихвата улогу коју ће обављати у смислу квалитета својих услуга.

Интерна ревизија повељом о интерној ревизији дефинише своју улогу, одговорности, извјештавање, приступ, истиче своју независност и томе слично.

Код нас повељу о интерној ревизији сачињавају већином субјекти из јавног сектора, тј. субјекти из државне управе, док јавна предузећа и акционарска друштва имају праксу да умјесто повеље о интерној ревизији сачињавају правилнике о организацији и раду одјељења за интерну ревизију.

Правилником о организацији и раду одјељења за интерну ревизију одјељења регулишу све наведено као у повељи, али често и много опширније од тога. Правилник о организацији и раду одјељења за интерну ревизију мора да буде у складу са статутом друштва у којем одјељење дјелује те у складу са Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије.

Закони и статут ће детаљније бити обрађени у петом дијелу овог рада, те ћемо овдје имати кратак преглед статута уз садржајнији преглед правилника о организацији и раду одјељења за интерну ревизију унутар Жељезница Републике Српске.

СТАТУТ Жељезница Републике Српске АД Добој[209]

ОДЈЕЉЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Жељезнице Републике Српске АД Добој Статутом су регулисале област интерне ревизије у складу са: Законом о јавним предузећима, Законом о привредним друштвима и поменутим Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије.

Између осталог Статутом Жељезница Републике Српске прописано је да Одјељење интерне ревизије успоставља директор Одјељења у обиму у којем би ефикасно

[209] СТАТУТ „Жељезнице Републике Српске“ АД Добој

обављало своје надлежности, те директор врши избор лица у Одјељење и њиме руководи. Радници су у радном односу у Друштву, док је директор именован на мандатни период од четири године и није запосленик Друштва.

Статутом је прописано да су дужности Одјељења интерне ревизије да: подноси Одбору за ревизију годишњу Студију ризика и годишњи План ревизије, извјештаје о обављеним ревизијама и препоруке, те да обавља своју дужност у складу са стандардима међународне ревизије. Све наведено одјељење подноси посредством директора Одјељења и ове дужности не могу преносити.

Правилник о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезница Републике Српске АД Добој

Правилником о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезница Републике Српске АД Добој дефинише се организација, методологија рада и сарадња са другим тијелима интерне ревизије у Одјељењу за интерну ревизију Друштва.

Наведеним правилником садржајно је обрађено:

I. ОПШТЕ ОДРЕДБЕ

Општим одредбама је, између осталог, дефинисано да се послови интерне ревизије обављају у складу с Међународним стандардима ревизије подразумијевајући: поштење, независност, стручност, објективност, повјерљивост и избјегавање сукоба интереса у вршењу функције интерне ревизије.

II. ПОЈАМ, ЦИЉЕВИ И ЗАДАЦИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Истакнуто је да је интерна ревизија независно, објективно надзирање, увјеравање и консултантска активност, заснована на одредбама Закона о јавним предузећима, с циљем да унаприједи пословање Друштва, повећа поузданост података и информација, помаже управљању ризицима, унапређује систем интерних контрола и доприноси у стварању додатне вриједности у Друштву. Наведени су и ревизијски поступци на основу којих се постижу циљеви интерне ревизије у смислу њене сарадње са екстерном

ревизијом, извођења закључака и дефинисања препорука, давања мишљења о појединим писаним захтјевима Надзорног одбора и Управе Друштва, али гдје је истакнуто да се на усмена мишљења и питања не може позивати у односу на Одјељење за интерну ревизију.

III. ОРГАНИЗАЦИЈА И ОРГАНИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Интерна ревизија је организована као Одјељење за интерну ревизију у сједишту Друштва у Добоју. Обим Одјељења мора бити у функцији адекватног обављања дужности, за што је одговоран директор Одјељења, као и за избор и руковођење лицима запосленим у Одјељењу. Директора Одјељења за интерну ревизију именује главни ревизор Јавног сектора Републике Српске, а у случају да главни ревизор не искористи своје право, директора Одјељења именује Одбор за ревизију на мандатни период од четири године. Радници у Одјељењу за интерну ревизију су у радном односу у Друштву.

Правилником је наглашена функционална независност Одјељења, као штабне функције директора Друштва, у односу на друге организационе дијелове предузећа. Дефинисано је и да Одјељење за интерну ревизију за свој рад одговара директору Одјељења, а директор Одјељења за свој рад и рад Одјељења одговара Одбору за ревизију Друштва.

Прописано је да у Одјељењу треба радити директор Одјељења и пет извршилаца:

– директор Одјељења;

– виши интерни ревизор – мора бити дипломирани економиста са најмање пет година радног искуства; да познаје постављену организацију и организацију извршавања дјелатности на вишем нивоу од осталих у Одјељењу; да надгледа систем пословања и систем интерних контрола; да у договору са директором Одјељења даје упуте за провођење ревизија; да координира рад интерних ревизора и да извјештава директора Одјељења о динамици провођења ревизије;

– интерни ревизор – мора бити дипломирани економиста с најмање пет година радног искуства; да познаје организацију; да врши надзор свих интерних контрола у Друштву; да обавља и све друге послове из ревизорске струке према налогу директора и упутама вишег интерног ревизора;

– интерни ревизор (дипломирани правник) – има дужности као и претходно наведени интерни ревизор, с тим да се веже више за правну област приликом вршења ревизија.
– млађи интерни ревизор – мора бити дипломирани економиста с најмање три године радног искуства; да обавља мање сложене активности послова интерног ревизора под надзором и упутама интерног ревизора;
– администратор – радник са средњом стручном спремом, а има дужност да води административно-техничке послове за Одјељење за интерну ревизију.

Прописано је да се рад интерних ревизора организује тимски са вођом тима на челу, тако да се у сваком тиму налази неколико интерних ревизора, зависно од величине и сложености задатка који треба да обаве.

IV. ИЗБОР ИНТЕРНИХ РЕВИЗОРА

Избор интерних ревизора дефинисан је овим правилником у складу с Правилником о организацији и систематизацији радних мјеста Друштва.

Дужности и одговорности Одјељења за интерну ревизију, дефинисане Правилником су:
– да подноси Одбору за ревизију годишњу студију ризика и план ревизије у којем је садржан детаљан приказ ризичних подручја и ревизије које ће бити извршене,
– да подноси Одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама са закључцима и препорукама путем директора Одјељења,
– да обавља своје дужности у складу са Међународним стандардима ревизије (МСР).

Дужности Управе Друштва у односу на Одјељење су: да обезбиједи адекватан простор за Одјељење, да Одјељење интерне ревизије има потпуни приступ свим документима Друштва и друго у складу са законима и Статутом Друштва.

Обавеза свих запослених је стално усавршавање и унапређење квалитета послова које обављају и придржавање Начела и правила понашања која подразумијевају: поштење, независност, стручност, објективност, повјерљивост и избјегавање сукоба интереса.

Независност је посебно истакнута у смислу да је Правилником наглашено да интерни ревизори не могу бити укључени у извршавање директних и извршних функција Друштва и да не смију бити подложни директивама о томе како оцјењивати и шта извјештавати.

V. ГОДИШЊА СТУДИЈА (ПРОЦЈЕНА) РИЗИКА

Док је менаџмент одговоран за управљање ризицима, одговорност Одјељења је да донесе закључак о томе да ли је процес управљања ризицима Друштва на нивоу ефикасности да заштити његову имовину. Одјељење процјењује слабе тачке Друштва на начин да рангира ризике како би одредило приоритете за вршење ревизија.

Процјена ризика се врши кориштењем матрице вјероватноће и утицаја и она је основа планирања и провођења ревизије, а врши се на начин процјене вјероватноће настанка и утицаја ризика на остваривање циљева пословања.

Овим правилником је речено и о **Стратегији ризика** која, како он налаже, подразумијева пет елемената:

– политика ризика (стратешки поступци с ризиком),
– идентификација ризика (вредновање, оцјењивање и приказивање ризика),
– управљање ризиком (надлежност и одговорност менаџмента),
– надзор и контрола ризика (надлежност интерне контроле и интерне ревизије),
– извјештавање о ризику.

Правилником је констатовано да политика ризика подразумијева темељни став Управе о управљању ризицима у Друштву, битан је дио пословне политике сваког друштва, те представља водиљу у поступању с ризицима у оквиру Закона и регулативе Друштва.

Стратегија политике ризика се манифестује као склоност ка ризику, неутралност према ризику или као страх од ризика. Циљ политике ризика представља и начин управљања ризиком. Идентификацијом ризика се подразумијева да се утврди носилац ризика, тј. да се утврди особа која је одговорна за ризике.

Процес анализирања, процјењивања, надзирања и саопштавања ризика је процес који се подразумијева под појмом **управљање ризицима**.

Могуће је категорисање ризика на разне начине, али овим правилником ризици су категорисани на начин: висок ниво ризика (оцјењује се са 8–10), средњи ниво ризика (оцјењује се са 4–7) и низак ниво ризика (оцјењује се са 0–3).

Након извршене идентификације и вредновања релевантних ризика неопходно је одлучити треба ли утицати на те ризике и којим мјерама на њих утицати, а мисли се на начин о коме је детаљно писано у претходном тексту, тј. избјегавање ризика, затим смањење, преношење или властито подношење ризика.

Одјељење за интерну ревизију Жељезница Републике Српске Правилником је прописало да интерна ревизија има професионалну обавезу и одговорност да буде подршка и помоћ Управи код управљања ризицима, и то:
– пружањем независне и објективне оцјене процеса управљања ризицима и интерним контролама Друштва,
– давањем савјета Друштва код самог дефинисања стратегије управљања ризицима,
– давањем приједлога Управи Друштва о могућности унапређења процеса управљања ризицима, а за које је одговорно руководство на свим нивоима Друштва.

Битно је истаћи да би се процес управљања ризицима требао одвијати у пет фаза:

– прва фаза: израда и усвајање циљева Друштва те стратегије како их остварити, за шта је одговорна Управа Друштва, а усваја их на приједлог Надзорног одбора Скупштина Друштва;

– друга фаза: заједничко дефинисање и процјена ризика коју даје Одјељење за интерну ревизију Друштва и Управа Друштва;

– трећа фаза: Друштво има обавезу да успостави, а Одјељење за интерну ревизију да преиспита и оцијени систем интерних контрола у сваком сегменту Друштва;

– **четврта фаза:** управа Друштва је одговорна да предузме мјере ради остваривања постављених циљева, а између осталог провођењем контролних поступака;

– **пета фаза:** Одјељење за интерну ревизију је одговорно за праћење остваривања постављених циљева и о свему путем извјештаја о ревизији упознаје Управу Друштва и Одбор за ревизију.

Наглашено је да постоје три компоненте које чине "пословне" и „непословне" ризике, а то су: оперативни ризик (политике не остварују циљеве), финансијски ризик и ризик неусклађености (неусклађеност пословања са законима).

Као пословни ризици су набројани: технички, економски, политички, затим ризици у дјелатности, у продаји и финансијски ризици.

Као непословни ризици су: физички, социјални и лични ризици.

VI. ПЛАН РАДА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

План рада Одјељења се израђује на основу Годишње студије ризика, а подноси га директор Одјељења (са Годишњом студијом ризика) Одбору за ревизију на разматрање и усвајање. Детаљније о плану рада интерне ревизије биће појашњено у дијелу 4.4. овог рада.

VII. РЕВИЗОРСКИ ИЗВЈЕШТАЈИ

Ревизорски извјештај би требао пружити препоруке за побољшање интерних контрола и управљања ризицима.

У овом дијелу представљен је садржај извјештаја и све фазе до његовог коначног усвајања.

VIII. НЕПРАВИЛНОСТИ И ПРЕВАРЕ

У овом дијелу приказан је ланац дјеловања ако се интерни ревизор на основу свог просуђивања увјери да постоји намјерно непридржавање закона и других прописа и објашњена је разлика између неправилности, грешке и преваре.

IX. САРАДЊА СА ДРУГИМ ТИЈЕЛИМА

У овом дијелу Правилника дефинисана је сарадња између активности интерне и екстерне ревизије.

X. ПРИМЈЕНА МЕЂУНАРОДНИХ СТАНДАРДА РЕВИЗИЈЕ

Овај дио Правилника наглашава обавезу придржавања Међународних стандарда ревизије.

XI. ПРЕЛАЗНЕ И ЗАВРШНЕ ОДРЕДБЕ

ПРИЛОЗИ

4.2. Етички кодекс

Етика се може дефинисати као скуп правила понашања, вриједности и/или скуп моралних принципа. Већина људи етичке принципе повезује са моралним понашањем. У етичке принципе се сврставају: поштење, непристрасност, лојалност, брига за друге, испуњавање обећања, самосталност, одговорно понашање, поштовање других и слично.

Да би нека друштвена заједница или организација функционисала на уређен начин, потребно је етичко понашање. Потребе друштвене заједнице те врсте се уређују законом, али неке етичке вриједности се не могу уредити законом, као, рецимо, интегритет, лојалност или тежња ка најбољем. Зато се професије максимално залажу да свака за себе донесе властите кодексе етике који би усмјеравали запослене да понашањем чувају професионални положај и тиме повећавају углед струке у јавности.[210]

[210] Кондић, Н. „Етички кодекс за правна и физичка лица која обављају услуге интерне ревизије“, семинар о интерној ревизији, Бања Врућица, 2011, стр. 7.

Основне смјернице и принципе за етички кодекс даје IFAC (Међународна федерација рачуновођа), а ријеч је о етичком кодексу за професионалне рачуновође. Те смјернице се дијеле на два дијела:

- прве се односе на све професионалне рачуновође,
- друге се односе на рачуновође у јавној пракси.

Поред тога, IFAC-ове смјернице разрађују: објективност, професионалну компетентност и дужну пажњу, повјерљивост и професионално понашање, али не и принцип интегритета.

Битно је нагласити да је сама мисија IFAC-а да служи јавном интересу, да помогне развоју привреде успостављањем и промовисањем придржавања високо професионалних стандарда. Чланице овог удружења неће примјењивати мање строге стандарде у односу на наведене у овом етичком кодексу.

Интерна ревизија као функција својом дефиницијом и дјеловањем у пракси доприноси повећању вриједности, односно дјелује с намјером побољшања пословања субјекта.

Вијеће за професионално дјеловање координише одобравање и издавање упутстава дефиницијом интерне ревизије, кодексом етике и Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије.

Само дјеловањем у јавном интересу професионалци ће се придржавати овог кодекса. Ако у неким државама закон забрањује примјену одређених дијелова кодекса, стручњаци су дужни примјењивати све друге његове дијелове.

Концептуалним оквиром који успоставља кодекс, рачуновођа професионалац је дужан идентификовати пријетње придржавању основних принципа, процијенити утицај тих пријетњи, тј. да ли су оне на прихватљивом нивоу, а ако нису, он мора утврдити да ли су одговарајуће заштитне мјере на располагању. Ако утврди да постоје заштитне мјере, професионалци морају утврдити да ли те заштитне мјере могу елиминисати утврђене пријетње или их свести на прихватљив ниво тако да оне не угрожавају придржавање

основних принципа. Ако се пријетње не могу елиминисати или смањити на прихватљиви ниво, професионалац мора одбити или обуставити одређене услуге.

Околности могу створити низ пријетњи да се професионални рачуновођа не придржава основних принципа кодекса, као што су:[211]

- пријетња личног интереса – када финансијски интерес пријети да професионалац одустане од етичног понашања,
- пријетња самопроцјене – када се професионалац ослони на претходно мишљење другог професионалца који није етички поступао и на основу тога донесе неадекватне закључке и мишљење,
- пријетња пропагирања – када професионални рачуновођа због блиске везе с послодавцем (клијентом) промовише тог клијента до нивоа угрожености професионалне објективности,
- пријетња блискости – када због блискости с клијентом рачуновођа буде неопрезно претјерано склон прихватању његовог рада и поступака,
- пријетња застрашености – када професионалац одустане од давања професионалног мишљења под стварним или индиректним пријетњама.

Дјелокруг Етичког кодекса института интерних ревизора је доста шири од саме дефиниције интерне ревизије и он обухвата:[212]

- принципе који су релевантни за професију и праксу интерне ревизије,
- правила понашања која описују норме понашања које се очекују од интерних ревизора, а њихов циљ је усмјеравање интерних ревизора на етичко понашање.

Принципи за које се очекује да ће их се интерни ревизори придржавати су: интегритет, објективност, повјерљивост и компетентност.

Интегритет интерних ревизора успоставља повјерење и тиме пружа основу да се може ослонити на њихове ставове и мишљење. Шири смисао интегритета интерних ревизора је тај да се подразумијева да они свој посао обављају поштено, предано и

[211] Кондић, Н., „Етички кодекс за правна и физичка лица која обављају услуге интерне ревизије“, семинар о интерној ревизији, Бања Врућица, 2011, стр. 10.
[212] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 119.

одговорно. Њихов основни постулат мора бити поштивање закона и објелодањивање у складу са законима и професионалним понашањем. Подразумијева се да не би требали учествовати свјесно у незаконитим активностима нити у нечему што би рушило углед професије интерне ревизије или саме организације. Континуирано морају радити у складу с поштовањем и доприносом правно и етички исправним циљевима субјекта.

Објективност интерних ревизора подразумијева да они морају избјегавати ситуације и активности које могу угрозити њихову непристрасност процјене или њихово професионално расуђивање. Једна од ситуација које се морају избјегавати је сукоб интереса било које врсте. Увијек морају радити тако да објелодањују све познате им материјално значајне чињенице. Јасно је да професионалац у пракси може доћи под утицај разних ситуација које нарушавају његову објективност и није могуће предвидјети све те ситуације и утицаје те их дефинисати и прописати, али он неће пружати професионалне услуге ако непримјерени фактори настоје утицати на његово објективно мишљење.

Повјерљивост интерних ревизора указује на то да интерни ревизори морају да буду опрезни приликом коришћења и заштите информација до којих су дошли приликом обављања својих професионалних дужности. Они те информације никако не би смјели да користе у циљу остварења личне користи или тако да би био у супротности са законом или штетан по правно и етички ваљане циљеве организације. Професионалац мора увијек да буде на опрезу да прикупљене информације на дужности не би несмотрено открио блиским пословним партнерима па чак и блиским члановима породице. Мора се истаћи да се обавеза повјерљивости наставља и након краја односа професионалца и клијента или послодавца. Када интерни ревизор промијени послодавца, он може користити раније стечена искуства, али већ стечене информације које угрожавају претходног клијента или послодавца не смију откривати. Откривање информација је дозвољено само у следећим случајевима:

- када је то дозвољено законом или дозволу дâ клијент или послодавац,
- када је разоткривање захтијевано законом,
- када постоји професионална дужност или право објављивања, а да није забрањено законом (преглед квалитета који врши професионално тијело, одговор

на упит у вези с покренутом истрагом професионалног тијела, заштита професионалног интереса интерног ревизора, поступање у складу са етичким и техничким захтјевима).

Приликом одлучивања да ли открити повјерљиве информације мора се размотрити да ли ће бити угрожени интереси било које стране и да ли су одређене чињенице које се планирају изнијети добро поткријепљене доказима те да ли се информација доставља одговарајућим примаоцима.

Компетентност интерних ревизора показује да они пружају само услуге за које имају неопходно знање, вјештине и искуство. Посебно се истиче да те услуге морају бити у складу с Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије. Професор Кондић[213] истиче да принцип професионалне компетенције и дужне пажње подразумијева да професионалци имају обавезе да одржавају професионална знања и вјештине на потребном нивоу који би доприносио сигурности да клијенти и послодавци добијају компетентне професионалне услуге. Ту се подразумијева да дјелују у складу са професионалним стандардима приликом пружања професионалних услуга. Професионална компетенција има двије фазе: стицање и одржавање професионалне компетенције. Закључује се да трајно професионално усавршавање омогућава професионалцима да усавршавају и одржавају способност компетентног рада у професионалној средини.

Професор Кондић наводи и **принцип професионалног понашања** интерних ревизора који намеће обавезу да се професионалци придржавају релевантних закона и регулатива и да избјегавају било које активности које би могле дискредитовати професију.

Етички кодекс је низ начела, који зависи од интерног ревизора, Одјељења за интерну ревизију и предузећа у коме је смјештена интерна ревизија. С њим се, дакле, ствара веза између послодавца и интерног ревизора да се позиција интерног ревизора не би злоупотријебила јер многи службеници не доводе у питање начин понашања интерних

[213] Кондић, Н. „Етички кодекс за правна и физичка лица која обављају услуге интерне ревизије“, семинар о интерној ревизији, Бања Врућица, 2011, стр. 12–13.

ревизора. Усвајањем етичког кодекса, као што је већ наведено, интерни ревизор је сигуран да је озбиљно схваћено његово дјеловање од послодавца и добија прописана професионална очекивања понашања. Послодавац добија сигурност професионалног понашања интерног ревизора.

Централна јединица за хармонизацију у оквиру Министарства финансија Републике Српске је 2017. године објавила ***Кодекс професионалне етике за интерне ревизоре***[214] који је донио министар финансија Републике Српске.

Тај кодекс може бити репер за све институције, јавна предузећа и друштва на основу кога би они донијели своје етичке кодексе. Њиме су обрађени принципи: интегритет, објективност, независност, компетентност и повјерљивост, о којима је било ријечи у претходном тексту.

4.3. Студија ризика

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије Стандардом 2120, дефинишу да интерна ревизија мора да оцјењује ефективност и да доприноси унапређењу процеса управљања ризиком. То значи да интерни ревизори спознајом циљева предузећа морају да идентификују и оцијене значајне ризике који утичу да се ти циљеви не остваре. Након тога би требали да правовремено саопште информације о ризицима у оквиру организације како би запослени и руководство могли да изврше своје обавезе на прави начин и остваре предвиђене циљеве.

Основа за планирање и покретање интерних ревизија на годишњем нивоу је да Одјељење за интерну ревизију у јавним предузећима изради студију ризика. Она ће уједно помоћи и самој организацији бољем разумијевању ризика. Битно је напоменути да професионални стандарди говоре да интерна ревизија не би требала имати никакву непосредну одговорност за доношење одлука предузећа у вези са управљањем ризиком или руковођењем функцијом управљања ризиком.

[214] Кодекс професионалне етике за интерне ревизоре („Службени гласник Републике Српске“, бр. 24/17).

Тако COSO-ов оквир дефинише управљање ризиком предузећа на сљедећи начин: „Управљање ризицима предузећа је процес на који утиче одбор директора предузећа, менаџмент и остало особље, који се примјењује приликом дефинисања стратегије и широм предузећа, који је креиран с циљем да се идентификују потенцијални догађаји који могу утицати на предузеће и да се ризицима управља тако да они остају у границама његове склоности ка ризицима, те да се обезбиједи разумно увјеравање у погледу остваривања циљева организације.“[215]

Према COSO-овом оквиру ERM чини осам повезаних компоненти:
– интерно окружење,
– постављање циљева,
– идентификација догађаја,
– оцјена ризика,
– реаговање на ризике,
– контролне активности,
– информације и комуникације,
– мониторинг (надзор).

Свеобухватан модел узима у обзир и вањске и унутрашње ризике:
– вањски ризици – економски, еколошки, политички, друштвени и технолошки;
– унутрашњи ризици – инфраструктура, корпоративна култура, особље, те оперативни и технолошки ризици.

Врсте ризика према методологији Централне јединице за хармонизацију и Приручника за интерне ревизоре у јавном сектору Републике Српске су:
– ризик угледа (произлази из негативног публицитета и изложености у јавности),
– оперативни ризик,
– стратешки ризик (утиче дугорочно на организацију),
– правни или регулаторни ризик (произлази из промјене законодавства),
– друштвени или социјални ризик (произлази из демографских, социјалних и економских промјена),

[215] COSO, Enterprise Risk Menagement – Integrated Framework, Executive Summary, op. cit., стр. 2–3.

– ризик у вези с уговарањем,
– финансијски ризик,
– управљачки ризик (односи се на свакодневне дужности и одговорности запослених),
– ризик у вези с имовином (крађа, отуђење, уништење),
– технолошки ризик,
– професионални ризик (у вези је с конкретном професијом),
– кадровски ризик,
– ризик у вези с природним непогодама (специфични ризик),
– ризик у вези с управљањем (односи се на циљеве организације те улогу и одговорност руководиоца),
– политички ризик (односи се на рад Владе и постизање њених циљева).

Сви наведени ризици садрже мноштво ризика који су њихов саставни дио, али је важно напоменути да се сви они могу груписати у три категорије: **пословни**, **непословни** и **ризици окружења**.

Интерно окружење организације одредиће приступ посматрању ризика. Циљеве организације менаџмент је већ раније одредио и остаје да се идентификују догађаји који утичу на циљеве (интерни и екстерни). Оцјеном ризика се дефинише вјероватноћа да се деси неки догађај и његов утицај, тј. посљедице, ако се предметни догађај деси. Након тога слиједи рангирање ризика. Постоји неколико метода за њихово реаговање, а на менаџменту је одговорност избора и примјене тих метода, никако интерне ревизије. Интерна ревизија може само дати одређене препоруке у вези с тим. Контролне активности формалног и неформалног карактера присутне су на свим нивоима у организацији, а циљ им је адекватан одговор на ризике. Комуникација мора бити на врхунском нивоу у смислу протока информација у свим правцима унутар организације, а надзор (мониторинг) над процесом управљања ризицима мора се одвијати континуирано уз пословне активности. Сви организациони нивои морају се укључити у тај процес подразумијевајући и Одјељење за интерну ревизију.

Интерна ревизија има битну улогу у процјењивању процеса управљања ризиком неке организације. Дужност Одјељења за интерну ревизију у јавним предузећима за израду студије ризика дефинисана је законским и професионалним оквиром.

Поред Међународних стандарда професионалне праксе интерне ревизије израда студије ризика је дефинисана и чланом 31. Закона о јавним предузећима[216] и чланом 282. Закона о привредним друштвима,[217] али и другим подзаконским актима у оквиру предузећа, прије свега правилником о организовању и раду одјељења за интерну ревизију.

Дужности одјељења за интерну ревизију прописане законом су да:
– подноси одбору за ревизију годишњу студију ризика и план ревизије,
– подноси одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама и препоруке путем директора одјељења за интерну ревизију,
– обавља своје дужности у складу са стандардима међународне ревизије.

Као примјер може се навести Правилник о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезнице Републике Српске АД Добој, у коме је детаљније наведено у дијелу 4.1. овог рада. У њему је прописано да је менаџмент одговоран за управљање ризицима на начин да је дужан да заузме став о управљању ризицима као основи пословне политике Друштва. Прво се морају идентификовати ризици, а њиховом идентификацијом се подразумијева да се утврди носилац ризика, тј. да се утврди особа која је одговорна за ризике. Процес анализирања, процјењивања, надзирања и саопштавања ризика је процес који се подразумијева под појмом **управљање ризицима**. Према наведеном правилнику, дужност Одјељења за интерну ревизију је да донесе закључак о томе да ли је процес управљања ризицима Друштва ефикасан. Интерна ревизија у овом друштву има професионалну обавезу и одговорност да буде подршка и помоћ управи при управљању ризицима, и то на начин да пружи независне и објективне оцјене процеса управљања ризицима и интерним контролама Друштва, те да дâ савјет и приједлоге при доношењу стратегије управљања ризицима и препоруке за могућности унапређења процеса управљања ризицима.

[216] Закон о јавним предузећима („Службени гласник Републике Српске“, бр. 75/04 и 78/11).
[217] Закон о привредним друштвима („Службени гласник Републике Српске“, бр. 127/08, 58/09, 100/11, 67/13).

У свим организацијама студија ризика као и план рада одјељења за интерну ревизију израђује се у посљедњем кварталу године за наредну годину, а унутар поднесене студије ризика мора да буде дефинисан детаљан приказ ризичних подручја и на основу њих дефинисаних ревизија које ће бити извршене.

Ако у организацији нема јасне стратегије и плана управљања ризицима, студија ризика коју је израдило одјељење за интерну ревизију од велике је помоћи и управи предузећа, прије свега, да на основу њених смјерница и они сами изанализирају ризичне области пословања. Из праксе је познато да многа наша предузећа нису донијела стратегију и/или план и програм управљања ризицима, тако да интерне ревизије имају врло комплексан задатак саме израде студије ризика.

Да би идентификовали ризике, одјељења за интерну ревизију морају се усредсредити на анализу потенцијалних догађаја који могу утицати на циљеве предузећа. Догађаји могу имати позитиван или негативан утицај, или чак и један и други, али само догађаји са негативним утицајем представљају ризике. Догађаји се групишу у категорије према организационим дијеловима како би управа уочила која су подручја угрожена.

Одјељење за интерну ревизију мора донијети планове засноване на студији ризика како би одредили приоритете за активности интерне ревизије, а који су усаглашени с циљевима организације. За разлику од ревизије засноване на системима, која пролази кроз систем од почетка до краја, ревизија заснована на ризицима се концентрише на подручје ризика, на пословне циљеве, на оно што би могло кренути криво, те шта мора испасти добро.[218]

Када израђује своје годишње планове рада, интерна ревизија сарађује са управљачком структуром ради одређивања система и процеса који са собом носе одређене ризике. Интерна ревизија на тај начин пружа подршку управљачкој структури у процесу управљања ризицима, али је управљачка структура та која је одговорна за управљање ризицима. Када помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса

[218] „Ризици у ревизији, препознавање главних ризика кључног система и ревизија кључног система“, Удружење интерних ревизора Републике Српске – семинар, Бања Лука, 2011.

управљања ризиком, интерни ревизори се морају суздржати од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком. Одговорност интерне ревизије је да донесе закључак о томе да ли је процес управљања ризицима организације довољан за заштиту њене имовине, угледа и текућег пословања.

Када интерна ревизија спроводи појединачне ревизије, она утврђује ефикасност и ефективност процеса управљања ризицима, посебно ефикасност контролних механизама. Препоруке интерне ревизије садржане у ревизорским извјештајима најчешће су усмјерене ка јачању постојећих контролних механизама или увођењу нових контрола, за чије је спровођење задужена управљачка структура.

У наредној табели је упоредни приказ елемената управљања ризиком (обавеза руководства) и процјене ризика (алат интерне ревизије):

Табела 12 – Обавезе руководства и интерне ревизије у односу на ризике

Руководство – управљање ризиком	**Интерна ревизија – процјена ризика**
Постављање циљева организације	Идентификовање циљева на нивоу предузећа и на нивоу појединачних организационих дијелова.
Идентификовање догађаја који могу утицати на остваривање циљева предузећа	Утврђивање фактора ризика који могу утицати на остваривање циљева предузећа, а на основу искуства кроз спроведене ревизије и датих препорука, налаза и препорука екстерне ревизије (државне и комерцијалне), налаза инспекција, налаза унутрашње контроле, анкетних упитника, интервјуа, brainstorming метода, анализа, искуства сличних организација и слично.
Процјена ризика у смислу утицаја и вјероватноће с циљем да се утврди ниво инхерентног ризика	Процјена ризика – приписивање релативне тежине сваком фактору ризика и категоризација слабих тачака система према рангу ризика.
Поступање према ризику	Ревизори нису одговорни за поступање по ризику, али морају процијенити ефикасност интерних контрола и интерних контролних поступака с аспекта њиховог утицаја на резидуални ризик.
Праћење и извјештавање	Ревизори нису одговорни за праћење и извјештавање о ризику, али треба да процијене да ли се ризици адекватно прате и да ли се о промјенама адекватно извјештава.

Извор: Приручник за процјену ризика и планирање интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине, 2014, стр. 13 (преузео и дорадио аутор дисертације).

Важно је напоменути да је сврха процјене ризика коју обавља интерна ревизија да се осигура да средства буду усмјерена за обављање ревизија у областима највишег нивоа ризика за дотичну организацију.

Интерна ревизија радом на терену приликом спровођења појединачних ревизија стиче одређене спознаје и искуство о слабостима интерних контрола и интерних контролних поступака. У предрадњама израде студије ризика спознаја и искуство увијек су од велике важности.

Ако је интерна ревизија за одређене организационе цјелине предузећа или пословне активности високог ризика дала препоруке како надоградити контролне поступке да би се процес одвијао ефикасније, те цјелине и активности би требале бити предмет разматрања и у наредној годишњој студији ризика (нпр. јавне набавке, залихе и сл.).

Процјена ризика је у суштини заснована на субјективној оцјени, уз кориштење различитих техника, како би анализа била систематичнија и у одређеној мјери објективнија.

Нарочиту пажњу треба посветити разговорима те формалним и неформалним интервјуима са запосленим актерима ревидираних процеса, а најбољи ефекат се може постићи анкетним упитницима.

Анкетни упитници су веома значајан инструмент за интерну ревизију приликом испитивања, оцјене и рангирања ризика у свим организационим дијеловима предузећа. Препоручљиво је да одјељења за интерну ревизију у склопу израде студије ризика и плана рада одјељења укључе у израду, на индиректан начин, и организационе дијелове предузећа као и саму управу. Најбољи начин за наведено су адекватно припремљени анкетни упитници интерне ревизије који би се упутили у све организацине дијелове предузећа. Искуствено говорећи, најефикаснији начин за концепт израде анкетних упитника је давање на слободу руководиоцима организационих дијелова предузећа да, као прво, опишу циљеве пословања својих организационих цјелина, а затим кључне ризике који могу утицати на то да се ти циљеви не остваре, па након тога да наведу

вјероватноћу да ће се одређени догађаји – ризици десити и оцјену утицаја тих догађаја на циљеве. Препоручљиво би било захтијевати да наведу активности које су предузете у ранијем периоду да се ти ризици елиминишу или сведу на прихватљив ниво, али и активности које се намјеравају и да ли се намјеравају предузети у скоријој будућности. Наведене упитнике би требали попуњавати руководиоци организационих јединица са осталим руководиоцима унутар својих организационих јединица, а упитници би изгледали на следећи начин:

АНКЕТНИ УПИТНИК

за утврђивање ризика који могу утицати на остварење циљева пословања предузећа за 2017. годину

1. Набројте кључне циљеве у оквиру ваше области одговорности!

Редни број	**ОПИС ЦИЉА ПОСЛОВАЊА (за сектор, службу, секцију и/или сл.)**
1.	
2.	
3.	

2. Идентификујте и оцијените ризике који утичу на остварење кључних циљева у пословању Друштва!

Редни број	**Кључни ризици који могу утицати на остварење циљева**	**Фактори (унутрашњи и вањски) који доприносе настанку ризика**	**Активности које су предузете за умањење ризика**	**Активности које се могу предузети за умањење ризика**	**Вјероватноћа настанка (од 1 до 9)**	**Утицај на посло вање (од 1 до 9)**
1.						
2.						
3.						

Извор: Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE) Bosnia and Herzegovina. USAID, Интерна ревизија: Приручник за интерне ревизоре, 2011, стр. 234.

Вјероватноћа настанка ризика може се одредити већим или мањим распоном скале, зависно од тога како се опредијеле интерни ревизори (од 1 до 5 или од 1 до 9), али из праксе најефикаснија скала за оцјену је од 1 до 9 јер се ефектније подијели вјероватноћа настанка ризика и његов утицај између мале, средње и високе вјероватноће и утицаја, и то на сљедећи начин:

– од 1 до 3 мала (незнатна вјероватноћа настанка ризика),

– од 4 до 6 средња (вјероватан настанак ризика),

– од 7 до 9 висока (скоро неизбјежан настанак ризика).

На идентичан начин се подијели скала утицаја наведених ризика на пословање:

– од 1 до 3 мали утицај,

– од 4 до 6 значајан утицај, али се може контролисати,

– од 7 до 9 веома снажан утицај с великом штетом.

Након тога потребно је формирати тзв. матрицу ризика и према добијеним резултатима уврстити их у припадајућа поља, као на сљедећој табели:

Дијаграм 6 – Матрица ризика

МАТРИЦА РИЗИКА ПО ПРИОРИТЕТИМА

УТИЦАЈ НАСТАЛОГ РИЗИКА			
	Ризик на граници прихватљивости 6	Неприхватљив ризик 8	Неприхватљив ризик 9
	Прихватљив ризик 3	Ризик на граници прихватљивости 5	Неприхватљив ризик 7
	Прихватљив ризик 1 X	Прихватљив ризик 2	Ризик на граници прихватљивости 4

Минимални ризик

ВЈЕРОВАТНОЋА НАСТАНКА РИЗИКА

Извор: Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE) Bosnia and Herzegovina. USAID, Интерна ревизија: Приручник за интерне ревизоре, 2011, стр. 137 (преузето и модификовано).

Као што се види, вјероватноћа настанка ризика и његов утицај на пословне циљеве се дијеле на по три поља: од 1 до 3, од 4 до 6 и од 7 до 9. Стављајући у однос вјероватноћу настанка неког ризика и интензитета његовог утицаја на циљеве пословања, добија се оцјена ризика. На основу добијених резултата и рангирања ризика у обзир се узимају и

сви фактори ризика који могу утицати на остваривање циљева предузећа који су наведени у табели анкетног упитника и на основу свега наведеног одређују се приоритети пословних активности које у наредној години треба да ревидира интерна ревизија. Добијени приоритети се уносе у студију ризика и у план рада интерне ревизије за наредну годину.

Није неопходно да се сваке године покрију сви аспекти система интерних контрола, него да се у довољној мјери покрију значајне области с којима ће бити могуће донијети опште мишљење о ефикасности система интерних контрола и управљања ризицима.

4.4. Стратешки и годишњи план рада одјељења за интерну ревизију

Развојем функције интерне ревизије бављење овим послом постаје све комплексније. Да би се интерни ревизори успјешно бавили интерном ревизијом и остваривали своје задатке, нужно се намеће потреба квалитетног и темељног планирања процеса интерне ревизије.

Планирање се мора одвијати на два нивоа:
– на нивоу одјељења за интерну ревизију,
– планирањем појединачних ревизија.

Када се тежи сачинити план рада интерне ревизије, он мора да се сачињава у складу са стратегијом, планом рада и циљевима пословања предузећа. План рада интерне ревизије мора бити складан дио укупног плана предузећа, јер основни циљ интерне ревизије је у ствари пружање помоћи менаџменту у остваривању њихових активности. Границе дјеловања интерне ревизије морају се јасно поставити израдом њених појединачних оперативних циљева и задатака.[219]

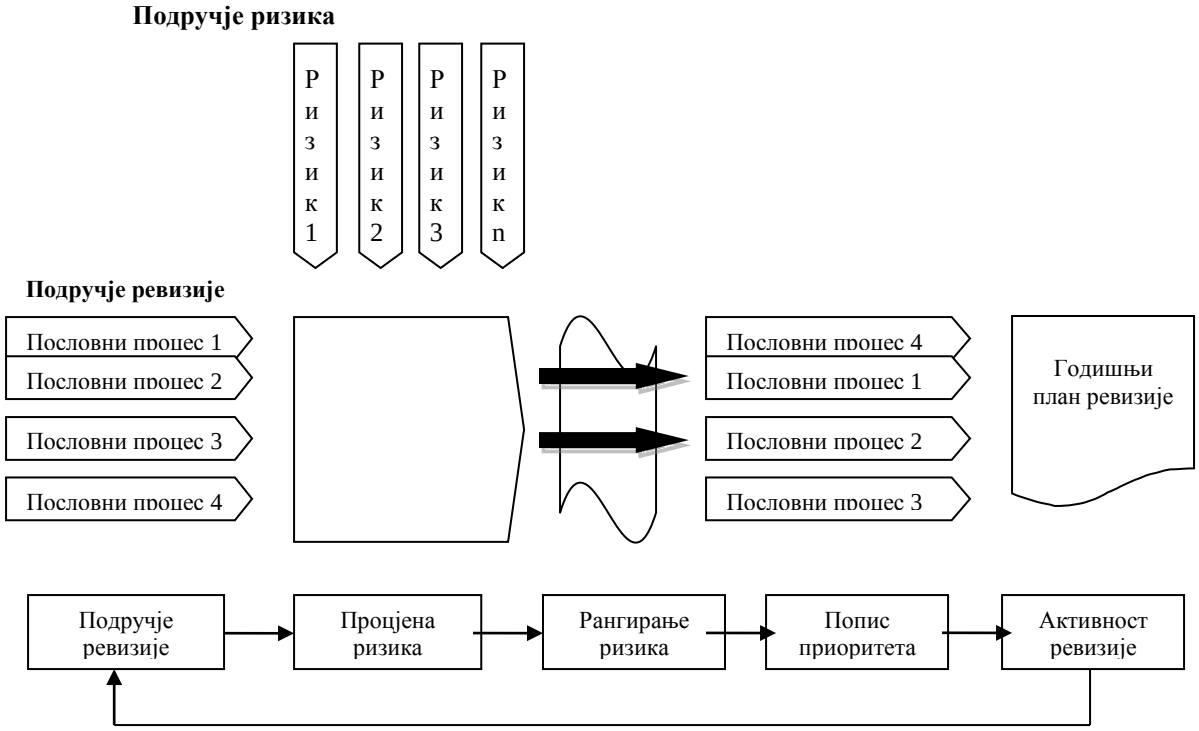
Пажња интерних ревизора се мора ограничити на критична подручја пословања предузећа због ограничености ресурса (временских, финансијских, људских и других).

[219] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 290.

Интерни ревизори морају рангирати подручја по критерију ризичности у циљу одређивања приоритета за вршење ревизија, како је то садржајно објашњено у дијелу 4.3. када се говорило о изради студије ризика. Студија ризика је основа за израду и стратешких и годишњих планова интерних ревизија.

На наредном дијаграму је показано како је представљено планирање интерне ревизије засновано на ризицима:[220]

Дијаграм 7 – Планирање интерне ревизије засновано на ризицима



Прије израде студије ризика интерна ревизија се мора детаљно упознати са организацијом и пословањем предузећа, а након тога приступити изради стратешког и годишњег плана рада. Предност интерне ревизије у том погледу је дугогодишње искуство и рад унутар предметног предузећа. Информације о пословању они морају прикупљати из многих извора: менаџмента, одбора за ревизију, екстерне ревизије, свих запослених, свих стејкхолдера. Интерна ревизија непосредно прије сачињавања планова мора истражити стратегије, програме, политике и планове предузећа. На основу свих

[220] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014. (Према: The Role of Internal Audit in Corporate Governance in Europe, op. cit., стр. 34).

прикупљених информација приступиће се изради првенствено стратешког плана (раздобље од 3 или 5 година) и на основу њега изради годишњег плана рада.

Планове (стратешки и годишњи) подноси директор/руководилац одјељења за интерну ревизију, сагласност даје менаџмент предузећа, а усваја их одбор за ревизију, док појединачне планове интерних ревизија одобрава само директор/руководилац одјељења за интерну ревизију.

Стратешки план рада интерне ревизије

Процес који се користи како би се утврдили дугорочни циљеви организације и идентификовале најбоље активности за остваривање тих циљева назива се стратешко планирање. Будући да предузећа постају све комплекснија и разноврснија, слиједом тога се појављују појединци у организацијама који различито гледају на циљеве тих организација и размишљања на који начин њихово дјеловање утиче на постизање тих циљева. Стратешко планирање даје смјернице на основу којих сви у организацији знају шта су главни циљеви и шта се од њих очекује. Оно је примјенљиво и у јавном и у приватном сектору.

Стратешки план је, дакле, документ који се користи да би се у оквиру организације договорили циљеви организације те дефинисале активности које је потребно предузети да би се постигли ти циљеви као и сви други кључни елементи настали током процеса планирања.[221]

Стратешко планирање се води питањима:

- Зашто постојимо? – МИСИЈА
- Шта желимо да постанемо? – ВИЗИЈА
- На који начин ћемо се понашати? – ВРИЈЕДНОСТИ
- Шта морамо постићи да остваримо визију? – ЦИЉЕВИ
- Које резултате очекујемо? – ИСХОДИ

[221] Интерна ревизија – Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011, стр. 82. (Према дефиницији Balance Scorecard Institute).

Стратешки план се, између осталог, прави ради постизања континуитета пословања организације, те се зато израђује са што дужим временским оквиром. На то утичу и сталне промјене у окружењу које захтијевају флексибилност. Стратешки план интерне ревизије је средство за остваривање визије и мисије интерне ревизије и због свих наведених разлога он се најчешће израђује на период од три или пет година, међутим, због комплексности окружења и динамичности процеса потребно га је сваке године ажурирати. Стратешки планови се прилагођавају сваком предузећу посебно, односно свакој дјелатности посебно, али са истим приступом рада.

Стратешким планом организације, како је већ наведено, успостављају се стратешки и додатни оперативни циљеви, а све то даје добру основу за планове интерне ревизије која има важну улогу у стратешком планирању у организацији. Интерна ревизија је дио организације и њена укљученост је незаобилазна.

Интерној ревизији планирање омогућава остваривање циљева, утврђивање приоритета и осигуравање ефикасног и ефективног кориштења ресурса.

Између осталог добар план интерној ревизији пружа и:[222]

- основу за процјену будућих потреба за ресурсима,
- овлашћење да се поступа према плану, након што план одобри одбор и више руководство,
- средство кроз које руководство треба прихватити послове које обавља интерна ревизија,
- сталну евиденцију фактора који су узети у обзир приликом утврђивања плана и донесених одлука.

Руководилац интерне ревизије сваке три године (или пет), зависно од донесене политике, израђује стратешки план који предлаже одбору за ревизију који га усваја. Стратешки план је основа за све интерне ревизије и служи за исказивање потребних ресурса како би интерна ревизија своје обавезе обављала ефикасно. Након усвајања

[222] Интерна ревизија – Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011, стр. 138.

стратешког плана на основу њега се прилази изради годишњег плана рада интерне ревизије.

Приликом израде стратешког плана рада интерна ревизија мора идентификовати факторе који утичу на дугорочно планирање и које морају прокоментарисати менаџмент и директор одјељења за интерну ревизију, а неки од њих су:[223]
– тренутна величина предузећа и његов очекивани раст у наредном периоду,
– врста привредне дјелатности којом се предузеће бави,
– приоритетне функције предузећа и проблеми који могу утицати на та подручја,
– тренутни финансијски положај предузећа.

Институт интерних ревизора је својим Практичним водичем[224] под насловом „Развијање стратешког плана интерне ревизије“ садржајно образложио активности интерне ревизије приликом процеса сачињавања стратешког плана интерне ревизије.

Овај практични водич је стриктно препоручио Међународни оквир професионалног дјеловања. Он је првенствено користан за прву израду стратешког плана рада интерне ревизије, али је користан и код његовог ажурирања.

Практичним водичем се такође истиче чињеница да је за израде било којих планова потребно радити на основу процјене ризика као што то прописује Стандард 2010, то јест прије свих планирања потребно је израдити студију ризика.

Пикет[225] истиче да је процјена ризика камен темељац стратешког плана интерних ревизија јер се њоме, како наводи, утврђују потребе за контролом организације. Заступа став да је приликом истраживања ризика неопходна дискусија са руководиоцима на средњем, а може се додати и на вишем нивоу у циљу:

[223] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014. (Према: Интерна ревизија: кључ финансијских и оперативних побољшања у пословању, цит., стр. 23).
[224] IIA Global, Developing The Internal Audit Strategic Plan, Practice Guide, IPPF, Altamonte Springs, Florida, 2012.
[225] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 188.

- дефинисања организационих јединица у којима ће се вршити ревизије,
- процјена ризика својствених свакој јединици,
- истраживања свих врста проблема карактеристичних за поједине организационе јединице,
- рангирања ризика у вези с ресурсима који се планом ревизије накнадно додјељују.

Првенствено се морају сагледати и изанализирати циљеви организације у којој се врши интерна ревизија као и карактеристике индустрије у којој је предузеће. Мора се извршити анализа регулативе и прописа који се односе на ту привредну грану.

Поред наведеног, практичним водичем „Развијање стратешког плана интерне ревизије“ посебно се подвлачи императив разумијевања очекивања и потреба стејкхолдера односно корисника извјештаја о интерној ревизији. Ту се прије свега мисли на потребе и интересе: одбора за ревизију, управљачких структура, екстерних ревизора и многих других корисника. Након тога интерни ревизори морају појаснити интересним групама и наметнути свој став да ће планираним ревизијама допринијети додатној вриједности предузећа како би овлашћени дефинисане планове усвојили.

За квалитетну израду статешког плана предлаже се израда SWOT анализе којом би се детаљно протумачиле снаге, слабости, могућности и опасности од одјељења за интерну ревизију. Циљ је идентификовање и анализа кључних екстерних и интерних фактора који омогућавају формулисање стратегије.
Поменутим практичним водичем приликом провођења SWOT анализе предлаже се разматрање сљедећих елемената:

- организациона структура,
- захтјеви за ресурсима,
- технологија и алати,
- модел извора ревизијских ресурса,
- сарадња са екстерним ревизорима,
- методе за обављање услуга,
- комуникација са стејкхолдерима,

- развој особља,
- надзор извршења,
- повратне информације и побољшања.

Један од примјера израде стратешког плана рада интерне ревизије изгледа овако:[226]

1. Увод

У уводном дијелу се наводе основне напомене и између осталог законски и други прописи, као и подаци и документи кориштени за сачињавање планова.

2. Мисија и циљеви интерне ревизије

– Мисија – прилагођено свакој организацији даје се одговор на питање зашто постојимо.

– Циљеви – постављене референце које се морају постићи да би се испунила очекивања стејкхолдера.

3. Планирање интерне ревизије

– Подлога за израду стратешког плана: овдје се наводе елементи који су били подлога за план, од процјене ризика па преко планова и стратешких аката организације, претходне ревизије, извјештаја и препорука вањских ревизора, контолора и регулатора.

– Расподјела ресурса – овдје се најчешће користи техника ефективно вријеме „ревизор-дана“.

4. План активности интерне ревизије

– Овдје се прави преглед планираних ревизија у трогодишњем (петогодишњем) периоду, приказано по годинама

5. Организација и развој одјељења интерне ревизије

– прављење прегледа постојеће организације и организација рада интерне ревизије,

– план развоја интерне ревизије,

– стручна усавршавања интерних ревизора.

6. Извјештавање

– план извјештавања о раду одјељења за интерну ревизију (периодични и годишњи)

7. Закључак

[226] Интерна ревизија - Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011, стр. 139.

Годишњи план рада интерне ревизије

Годишњи план рада интерне ревизије, за разлику од стратешког плана, доноси се сваке године. Он се припрема на основу годишње процјене ризика и произлази из усвојеног стратешког плана рада интерне ревизије. Када се припреми, директор/руководилац одјељења за интерну ревизију га подноси менаџменту на увид и одбору за ревизију на усвајање.

Дакле, директор одјељења за интерну ревизију припрема годишњи план на бази стратешког плана уз додатне детаље, као што је дефинисање задатака које треба обавити, утврђивање критичних области, рокова и ресурса потребних за наредну годину. Њиме се одређује распоред ревизора и других ресурса на планирани период, а након тога из стратешког плана се утврђују ревизије које одговарају расположивим ресурсима. Дакле, посебно је битно нагласити да мора постојати јасна веза између стратешког и годишњег плана. Овим планом се мора утврдити број ревизорских дана који су потребни за сваку ревизију, као и распоред ревизија по мјесецима, односно кварталима.

Приликом сачињавања плана на основу прикупљених информација и података за сваку појединачну ревизију одређују се:
– циљеви који се желе постићи ревизијама,
– обим ревизија који ће бити довољан да се испуне циљеви који се желе постићи,
– методологију рада којом ће се користити приликом обављања ревизија,
– распоред ресурса потребних за обављање ревизија.

Како одбор за ревизију, управа и надзорни одбор имају право да доставе захтјев за ванредну ревизију или питања препоручљиво је да се резервишу одређени расположиви ресурси у ту сврху, односно способност да се одговори на хитне захтјеве од наведених.

Један од могућих примјера израде годишњег плана:[227]

1. увод,
2. улога и сврха интерне ревизије,
3. планирање и одобравање годишњег плана интерне ревизије,
4. провођење интерне ревизије,
5. организација рада интерне ревизије, укључујући неопходну едукацију,
6. извјештавање,
7. закључак.

Годишњи план рада према Правилнику о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезница Републике Српске АД Добој израђује се на основу Годишње студије ризика, а израђује га Одјељење за интерну ревизију, а директор Одјељења га са Годишњом студијом ризика подноси Одбору за ревизију на разматрање и усвајање. Он мора да садржи и план рада по кварталима и функционалним цјелинама, те распоред ресурса за његову реализацију. Правилник прописује да Годишњим планом треба предвидјети и ресурсе за ванредне ревизије и евентуалне захтјеве руководства.

Годишњи план ревизије Жељезница Републике Српске усваја Одбор за ревизију, као и све његове евентуалне измјене, а он треба да садржи: план редовних ревизија, план ванредних ревизија, план активности повезаних са ревизијом, план активности које нису повезане са ревизијом и финансијски план Одјељења.

Генерално, годишњи план рада интерне ревизије је, као што је наведено, нека врста уговора између одбора за ревизију и одјељења за интерну ревизију. Годишњим планом дефинисане су појединачне ревизије које се по кварталима морају обавити у току наредне године. Уз то се мора имати у виду, тј. мора се предвидјети планом, вријеме за израду ванредних ревизија које у току године може захтијевати одбор за ревизију, надзорни одбор или менаџмент, а на које имају право. Све ове ревизије које ће се обављати током године потребно је ускладити с расположивим ревизијским ресурсима. Ревизије се морају планирати и спроводити на начин да су од интереса и управљачкој

[227] Интерна ревизија – Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011, стр. 146.

структури у циљу побољшања система интерних контрола и управљања ризицима пословања. Дакле, треба да доприносе стварању додатне вриједности, а не да се проводе из разлога што је то тако прописано законом и подзаконским актима с намјером да би се само испоштовала форма.

4.5. Процес појединачне ревизије

Након што се сачинио стратешки и годишњи план одјељења за интерну ревизију, приступа се процесу провођења појединачних ревизија. Процес провођења појединачне ревизије има неколико фаза: планирање, интервјуисање, преглед система, оцјењивање и тестирање, прикупљање доказа и радних папира и извјештавање.[228]

Планирање

Процес појединачне ревизије (појединачног ангажмана) започиње планирањем ревизијског ангажмана. Приликом сачињавања годишњег плана интерне ревизије врши се процјена ризика на основу којих се планирају ангажмани интерне ревизије на годишњем нивоу. Ти ангажмани се уврштавају у годишњи план према приоритету, зависно од расположивих ресурса, дакле у план улазе ревизије којима ће се највише допринијети додатној вриједности пословања предузећа.

Планирање појединачних ангажмана је прилично добро дефинисано стандардима у оквиру Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије.

Према Стандарду 2200 – Планирање ангажмана Међународних стандарда за професионалну праксу интерне ревизије[229] дефинисано је да интерни ревизори морају да сачине и документују план за сваку појединачну ревизију (ангажман), а то подразумијева да дефинише циљеве, обухват, распоред времена и алокацију ресурса за потребе тог ангажмана.

[228] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 211.
[229] Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије, Удружење интерних ревизора Босне и Херцеговине (према одобрењу IIA), Сарајево, 2017, стр. 37.

Стандард 2201 садржајније дефинише шта интерна ревизија мора узети у обзир приликом планирања појединачних ангажмана:
– стратегије и циљеве пословне области која се ревидира,
– значајне ризике који утичу на циљеве пословне области која се ревидира, као и средства помоћу којих би се утицај тих ризика држао на задовољавајућем нивоу,
– адекватност и ефективност контролних процеса, процеса управљања активностима и процеса управљања ризицима
– шансе за значајна унапређења у управљању активностима, управљању ризицима и процесима контроле.

Стандард 2210 говори о циљевима појединачне ревизије и прописује да се за сваки ангажман морају установити циљеви. Тако Стандард 2210.А1 налаже да интерни ревизори морају извршити оцјену ризика за сваку активност која се испитује, а циљеви произлазе из те оцјене. Стандард 2210.А2 наводи да се при дефинисању циљева узима у обзир вјероватноћа појаве грешака, преваре, неусклађености и осталих ризика.

Стандардом 2210.А3 се прописује да су за оцјену корпоративног управљања, управљања ризицима и оцјену контрола потребни адекватни критеријуми. Интерни ревизори анализирају да ли је руководство утврдило адекватне критеријуме како би на основу њих оцијенили да ли су циљеви и задаци остварени на задовољавајућем нивоу. Уколико су остварени, они их примјењују приликом сопствене процјене. Ако нису, интерни ревизори морају сами да идентификују одговарајуће критеријуме за оцјену, као што су: интерни критеријуми, екстерни критеријуми и водеће праксе.

Стандардом 2230 прописује се да интерна ревизија мора одредити адекватне ресурсе за остваривање циљева ангажмана, а дефинисање програма рада ангажмана на основу којег ће се остваривати његови циљеви налаже се Стандардом 2240.

Када се утврде циљеви, сврха, обухват и ресурси, прелази се у сљедећу фазу ангажмана, а то је обавјештавање одговарајућег нивоа управљачке структуре о планираној ревизији и на самом почетку потребе одржавања иницијалног састанка. Сачињава се **„писмо најаве“** и информише руководилац организационе јединице која ће се ревидирати. У

писму најаве се морају дефинисати обухват и циљеви ревизије и имена интерних ревизора који ће обављати интерну ревизију.[230] У складу с најавом о интерној ревизији одржава се иницијални састанак и отпочиње процес интерне ревизије појединачног ангажмана.

Интервјуи

Пошто је интерним ревизорима потребно много времена за прикупљање квалитетних информација, из „шуме“ података на терену полази се од класичног начина – интервјуа. Интервју подразумијева вођење разговора с неким на структуриран начин.[231]

Интервју у сврху интерне ревизије има фазе које се подразумијевају: представљање, циљеви, питања и одговори, финализирање и закључци.

Има много врста питања па и самих начина разговора, а неки од њих су:
– отворена питања (дају могућност за шира образлагања),
– затворена питања (изискују конкретан и кратак одговор),
– истраживачка питања (шири одговор о конкретној ствари),
– потврдна питања (захтијевају одговор са да или не),
– појашњавање.

Најважнија ствар за ову фазу ревизије је добра припрема интервјуа. Ова припрема резултира и ефикасним прикупљањем информација, у противном, ако се интервјуу приступи рутински и неорганизовано, неће се доћи до жељених информација, без обзира на то колико искусан био интерни ревизор. Има много разлога који потврђују наведено, а један од њих је да треба имати у виду да, насупрот интерном ревизору, приликом интервјуа сједе службеници који послове који се ревидирају обављају дужи низ година и вјешто могу да сакрију или прећуте неке чињенице које су битне за оцјену функционисања интерних контрола или доношења закључака о евентуалним ризицима у тој области пословања. У току интервјуа битно је развити разговор и отворити се за

[230] Ђурасовић, В., „Интерна контрола и интерна ревизија“, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007, стр. 177.
[231] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 219.

примање информација из којих ће се извући битни закључци и чињенице који су кључни за наставак ревизије.

Преглед система

Ревизија система заснована на процјени ризика ослања се на оцјењивање цијелог система управљања ризиком и интерне контроле, на основу којих се остварују пословни циљеви. Овај задатак се успјешно може обавити само ако интерни ревизор на прави начин разумије систем и квалитетно га документује. То се изводи: описно, цртањем дијаграма и упитницима за интерну контролу.

Описно се систем представља на начин да се његови главни дијелови биљеже и описују од почетка до краја. Ако је пословни систем мање сложен, то се може обавити интервјуисањем руководиоца, али ако је систем нешто сложенији, приступа се изради дијаграма. Дијаграме могу креирати сами интерни ревизори на свој начин, али постоје и симболи које у својој књизи наводи Пикет,[232] али и симболи које је у Републици Српској препоручила Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија Републике Српске својим Упутством[233] и прилозима уз Упутство.

Упитници за интерне контроле масовно се практикују током ревизија. Питања морају бити припремљена на начин да, рецимо, сваки негативан одговор открива слабости и недостатке у интерним контролама. Потенцијалне слабости се након тога настоје детаљније истражити и поткријепити доказима. Многе су и предности и недостаци овог начина испитивања.

Оцјењивање и тестирање

Оцјењивање је најважнија фаза током ревизије јер од оцјене идентификованих слабости и нефункционисања система зависе мишљења и препоруке које ће дати интерни ревизори.

[232] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 224.
[233] Упутство за интерне ревизоре јавног сектора Републике Српске („Службени гласник РС“, 84/17)

Организациони дио који се прегледа функционише у складу са пословним циљевима организације. Оцјењивање треба да се заснива на контролама које служе да елиминишу или ублаже ризике који би евентуално негативно утицали на остварење пословних циљева.

Технике су сљедеће:[234]

– **дијаграми** – идентификују се блокаде система, дуплирање послова и слично;

– **тестирање трансакција** – начин на основу којег се одабирају узорци у финкционисању неког система у циљу разумијевања операције која се прегледа и оцјењује,

– **усмјерене презентације** – слушање и прикупљање информација од менаџмента и средњих и нижих руководилаца, при чему треба бити опрезан на пристрасност службеника приликом презентовања тих информација,

– **упитници за интерну контролу**,

– **системи оцјењивања интерне контроле** – на основу припремљених табела за оцјењивање које садрже: циљеве система, циљеве контроле, ризике који могу утицати, расположиве контроле, иницијалну оцјену контрола, тестирање, закључке о ризицима и препоруке.

Стандардом 2310 се наводи да интерни ревизори морају да идентификују довољне, поуздане, релевантне и корисне информације како би циљеви ангажмана били остварени. То у суштини значи да су поуздане информације најбоље информације добијене уз примјену одговарајућих ревизорских техника и које помажу организацији да достигне своје циљеве.

С тим у вези, процес тестирања мора бити ефикасан и релевантан. Тестирање без претходно дефинисаних циљева сигурно не доприноси ефикасности ревизије у цјелини. Успјешно провођење тестирања подразумијева доношење стратегије тестирања, а ту се превасходно мисли на одабирање ефикасних ревизијских поступака.[235]

[234] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 229.

[235] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 352.

Технике тестирања су: понављање, посматрање, поткрепљивање, инспекција, мишљење стручњака, интервјуи, преглед објављених извјештаја, независна потврда, математички модели, упитници, поређење, анкете ...

Тестирање се може проводити на неколико начина:[236]

– кретање кроз систем – подразумијева одабирање мањих узорака како би се на прави начин спознао систем,

– провјера поштовања прописа – на овај начин се провјерава да ли се поштују кључне интерне контроле,

– суштински тестови – њима се провјерава да ли се циљеви контроле остварују, јер ако су контроле слабе, циљеви се неће остварити, и обрнуто,

– двојна сврха – комбинација двају тестова, провјера поштовања прописа и суштинског тестирања, као што је провјера фактура (одобрење за плаћање – поштовање прописа, исправност фактуре – суштински тест).

Прикупљање доказа и радних папира

За све вријеме тестирања прикупљају се разни материјали којима интерни ревизори треба да поткријепе своје мишљење и препоруке које ће дати у ревизорском извјештају. Ти материјали чине ревизијске доказе које ће интерни ревизори чувати у радним папирима.

Радни папири се могу састављати у папирном и електронском облику или у електронском и папирном облику. Треба напоменути да је сваки интерни ревизор слободан да осмисли свој начин прикупљања радне документације, чиме се подстиче креативност и оригиналност. Радна документација посебно добија на значају ако се зна да је она средство комуникације између интерних ревизора те интерних и свих других ревизора.[237]

[236] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 236.

[237] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 357.

Разни су стандарди који се дотичу ове теме у смислу потребе за адекватном евиденцијом материјала са доказима приликом сваког појединачног ангажмана, а неки од њих су: Стандард 2330, Стандард 2330.А1, Стандард 2330.А2 и Стандард 2330.Ц1.

Докази које прикупља интерни ревизор морају бити: довољни, релевантни, поуздани и практични.

Извјештавање

Извјештавање је завршни посао интерног ревизора, али ништа мање захтјеван од осталих фаза процеса. Штавише, извјештај интерног ревизора је коначан резултат цјелокупног процеса ревизије. Извјештавање је круна ревизијског посла и најбоље га је схватити као прилику да се покаже и докаже руководству на који начин се може боље обављати неки сегмент пословања, тј. боље пословати и постизати веће резултате.

Нацрт извјештаја је прелиминарни извјештај ревизије. Он се доставља организационом дијелу који се ревидирао, на изјашњавање, односно давање сугестија или изношења неслагања са извјештајем ревизора ако таква неслагања постоје.

Након усаглашавања израђује се извјештај о ревизији. Извјештај поред уводног дијела мора да садржи налазе, закључке и препоруке.

У Републици Српској извјештај о ревизији након давања на увид управи предузећа код јавних предузећа усваја одбор за ревизију, а у јавном сектору на основу закона руководилац јединице за интерну ревизију коначан извјештај подноси руководиоцу субјекта.

Након усвајања коначног извјештаја о ревизији сачињава се акциони план за реализацију препорука који су ревидирани организациони дијелови дужни испоштовати, а менаџери су одређени као носиоци послова за реализацију препорука у дефинисаним роковима. Одјељење за интерну ревизију је у одређеном периоду дужно извјештавати о динамици реализације препорука.

Наведено би изгледало као на дијаграму 8:

Дијаграм 8 – Процес појединачне ревизије

План и програм појединачне ревизије

↓

Проведба ревизијског посла

Рок дефинисан годишњим планом↓

Комуникација и сарадња са компетентним особама

↓

Нацрт извјештаја о ревизији

↓

Усаглашавање коначног извјештаја о ревизији и запримање сугестија ревидираног подручја

Законом у јавном сектору, рок 5 дана за изјашњавање ↓ ЖРС правилником, рок 15 дана за изјашњавање

Коначан извјештај о ревизији

Законом у јавном сектору, рок 30 дана за сачињавање акционог плана од ревидираног подручја ↓

Акциони план за реализацију препорука

Законом у јавном сектору рок 6 мјесеци ако руководилац не тражи прије ↓

Пeродично извјештавање о реализацији препорука од интерне ревизије

Поред извјештавања по појединачним ангажманима постоје законски дефинисане одредбе које налажу годишње извјештавања према Централној јединици за хармонизацију и Главној служби за ревизију јавног сектора Републике Српске.

5. ОРГАНИЗАЦИЈА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ УНУТАР РЕГИОНАЛНИХ ЖЕЉЕЗНИЧКИХ КОМПАНИЈА

5.1. Жељезнице Републике Српске АД Добој

Жељезнице Републике Српске АД Добој основане су 1992. године са сједиштем у Бањалуци, а од 1996. сједиште компаније је у Добоју, граду који је други по величини жељезнички чвор на простору некадашње Југославије.

Жељезнице Републике Српске АД Добој су предузеће за јавни превоз путника и робе и управљање инфраструктуром на територији Републике Српске.
Компанија је акционарско друштво, а у структури капитала учествују акциони фонд, пензиони фонд, фонд за реституцију и приватни капитал.
Унутрашња организација заснива се на основним принципима који обезбјеђују ефикасност обављања послова из дјелатности Друштва, техничко-технолошку структуру система, сигурност запослених и реалну добит.

Макроорганизацијску шему чине:
– послови инфраструктуре,
– послови операција,
– зједнички послови.

У оквиру наведених послова Статутом су дефинисане сљедеће надлежности:
– послови инфраструктуре, који су носиоци и у којима се обављају послови у вези с управљањем, одржавањем и изградњом жељезничке инфраструктуре, као и послови управљања жељезничким саобраћајем, уз обезбјеђење транспарентности свих врста прихода и расподјеле трошкова и исказивање активности у складу са међународним рачуноводственим стандардима и праксом;
– послови операција, који су носиоци активности и у којима се обављају послови у вези с јавним превозом путника и робе и одржавањем жељезничких возних средстава, уз обезбјеђење транспарентности својих финансија, укључујући и све финансијске накнаде

или помоћи које уплаћује Република Српска, те раздвајање рачуна за услуге путничког саобраћаја од рачуна услуга теретног превоза;
– у Друштву се обављају и заједнички послови: правни, кадровски, општи, нормативни, послови управљања некретнинама, финасијско-рачуноводствени послови, послови јавне набавке и продаје, планирања и анализе, стоваришни послови, послови унутрашње контроле, стратегије и развоја, информационих система и информатичке технологије, реструктурирања и сарадње с међународним финансијским институцијама, односа с јавношћу, међународних односа и сарадње, послови интерне ревизије те унутрашње безбједности и заштите.

Жељезнице Републике Српске АД Добој имаји успостављену интерну ревизију од 2008. године у форми Одјељења за интерну ревизију. Одјељење је формирано као самостална организациона јединица која формалноправно одговара Одбору за ревизију Друштва. Обавеза формирања Одјељења за интерну ревизију и начин регулисања прописани су у Закону о јавним предузећима, Закону о привредним друштвима, Статуту Жељезница Републике Српске АД Добој, Правилнику о интерној ревизији те другим законским и подзаконским актима.

Закон о јавним предузећима[238]

Одјељење за интерну ревизију

У дијелу Закона који говори о интерној ревизији, директору Одјељења за интерну ревизију дат је мандат да конституише одјељење у циљу да оно ефикасно функционише, да се професионално и на вријеме проводе све прописане активности, с тим да директор има искључиву одговорност за избор људи и да њима руководи.

У складу са другим законима[239] који су на снази у Републици Српској прописано је да директора Одјељења за интерну ревизију има право да именује главни ревизор Главне

[238] Закон о јавним предузећима Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 75/04; „Службени гласник Републике Српскке, бр. 78/11).
[239] Закон о министарским, владиним и другим именовањима Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 25/03).

службе за ревизију јавног сектора Републике Српске, али ако то одбије, онда га је предузеће дужно именовати и сносити све потребне трошкове у вези с тим именовањем. Директор Одјељења се именује на мандат, али изузетно га прије може смијенити главни ревизор Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске уз прецизно и јасно образложење такве одлуке. Директор Одјељења за интерну ревизију је члан Одбора за ревизију, али без права гласа у том одбору.

Све остало, као запосленику, Управа предузећа је Законом дужна да обезбиједи за Одјељење за интерну ревизију: адекватан простор, те потпун и цјеловит увид у сву евиденцију предузећа. Раднике који су у радном односу у предузећу плаћа предузеће у складу са законом и подзаконским актима, док директор Одјељења за интерну ревизију не може бити запослен у предузећу и да за своје обављене послове остварује накнаду у складу са прописаним тарифама.

Дужности Одјељење за интерну ревизију прописане Законом су да:
– подноси Одбору за ревизију годишњу студију ризика и план ревизије,
– подноси Одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама и препоруке путем директора Одјељења за интерну ревизију,
– обавља своје дужности у складу са стандардима међународне ревизије и слично.

Закон о привредним друштвима[240]

Закон о привредним друштвима је прописао да друштво са ограниченом одговорношћу може имати интерну ревизију и одбор за ревизију, али то мора прописати оснивачким актом или уговором. Интерну ревизију мора обављати лице које је у радном односу у друштву.

У зависности од тога да ли је отворено акционарско друштво уврштено на службено берзанско тржиште, оснивачким актом или статутом се одређује да ли се може или мора одредити да друштво има интерну ревизију или одбор за ревизију. Ако је у питању

[240] Закон о привредним друштвима Републике Српске („Службени гласник Републике Српске“, бр. 127/08, 58/09, 100/11 и 67/13).

отворено акционарско друштво које је уврштено на службено берзанско тржиште, онда се мора одредити да има интерну ревизију, а може се одредити да има одбор за ревизију. Ако друштво није уврштено на службено берзанско тржиште, може се одредити да предузеће има ове двије функције. Код затвореног акционарског друштва може се одредити да друштво има интерног ревизора или одбор за ревизију.

Број чланова одбора за ревизију мора бити непаран и с најмање три члана, а дефинисано је да интерни ревизор мора бити запослен у предузећу са уговором о сталном радном односу.

Дефинисано је да скупштина акционара бира одбор за ревизију којег могу разријешити на исти начин како су га и бирали односно одлуком скупштине акционара.

Многе су дужности одбора за ревизију:[241]

а) доноси план рада интерне ревизије,

б) разматра извјештаје интерне ревизије и даје препоруке по извјештајима о ревизији,

в) извјештава управни одбор о реализацији препорука по извјештајима о ревизији,

г) извјештава скупштину акционара друштва о рачуноводству, извјештајима и финансијском пословању друштва и његових повезаних друштава,

д) изјашњава се о приједлогу одлуке о расподјели добити коју усваја скупштина,

ђ) извјештава о усклађености пословања друштва са законским и другим регулаторним захтјевима,

е) предлаже скупштини избор независног ревизора, ако друштво има обавезу ревизије финансијских извјештаја.

У том закону прописане су дужности и обавезе интерног ревизора акционарског друштва, гдје се између осталог наводи да интерни ревизор контролише и извјештава одбор за ревизију о:

– комплетности финансијских извјештаја друштва,

[241] Закон о привредним друштвима Републике Српске, члан 323 („Службени гласник Републике Српске“, бр. 127/08, 58/09, 100/11 и 67/13).

– вјеродостојности и комплетности извјештавања акционара друштва о финансијским и другим информацијама,
– уговорима склопљеним између друштва и чланова управног одбора, као и са повезаним лицима у смислу овог закона,
– контролише усклађеност организације и дјеловања друштва са кодексом понашања,
– контролише поступак рјешавања приговора акционара друштва, чланова његових органа или других лица.

Интерни ревизор има право приступа свим документима у предузећу, а посебно је наглашено да интерни ревизор и одбор за ревизиију могу ангажовати друга лица експерте за одговарајућу област и платити их за то. Законом је дефинисано да, уколико друштво има интерну ревизију а нема одбор за ревизију, послове одбора за ревизију обавља интерни ревизор.

Одбор за ревизију подноси годишњи извјештај акционарима као и потребне ванредне извјештаје.

СТАТУТ Жељезница Републике Српске АД Добој[242]

ОДЈЕЉЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Жељезнице Републике Српске АД Добој Статутом су регулисале област интерне ревизије у складу са претходно наведена три закона.

Између осталог Статутом Жељезница Републике Српске прописано је да Одјељење интерне ревизије успоставља директор Одјељења у обиму у којем би ефикасно обављало своје надлежности, те директор врши избор лица у Одјељење и њиме руководи. Радници су у радном односу у Жељезницама Републике Српске, међутим, директор није.

[242] СТАТУТ Жељезница Републике Српске АД Добој.

Прописано је да се директор Одјељења интерне ревизије именује на мандатни период од четири године у складу с наведеним законима, с тим да је прецизније прописано да, уколико главни ревизор не именује директора Одјељења, именује га Одбор за ревизију на основу јавног конкурса за избор најбољег квалификованог кандидата.

Дужности Одјељења интерне ревизије:

1. подноси Одбору за ревизију годишњу Студију ризика и План ревизије у којима је садржан детаљан приказ ризичних подручја и ревизија који ће бити извршени;
2. подноси Одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама и препоруке путем директора Одјељења интерне ревизије;
3. обавља своју дужност у складу са стандардима међународне ревизије.

Наглашено је да Одјељење интерне ревизије ове дужности не може преносити.

Што се тиче дужности Управе Друштва у односу на Одјељење за интерну ревизију, она мора да обезбиједи адекватан простор да Одјељење интерне ревизије и да има потпуни и цјеловит приступ свим документима Друштва. Органи Друштва дужни су сарађивати са члановима Одбора за ревизију, те учинити доступним све исправе и финансијске и рачуноводствене исказе на захтјев Одбора и Одјељења интерне ревизије.

Правилник о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезница Републике Српске АД Добој

Правилником о организовању и раду Одјељења за интерну ревизију Жељезница Републике Српске АД Добој дефинише се организација, методологија рада и сарадња са другим тијелима интерне ревизије у Одјељењу за интерну ревизију Друштва.

Наведеним правилником садржајно су обрађене сљедеће области:

I. Опште одредбе

II. Појам, циљеви и задаци интерне ревизије

1. Циљеви интерне ревизије

III. Организација и органи интерне ревизије

IV. Избор интерних ревизора

1. Дужност и одговорност Одјељења,
2. Дужност Управе,
3. Начела и правила понашања,
4. Права запослених у Одјељењу,
5. Сукоб интереса.

V. Годишња студија (процјена) ризика

VI. План рада интерне ревизије

VII. Ревизорски извјештаји

VIII. Неправилности и преваре

IX. Сарадња са другим тијелима

X. Примјена међународних стандарда ревизије

XI. Прелазне и завршне одредбе

Прилози

5.2. ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево

Јавно предузеће Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево основано је Законом о жељезницама Федерације БиХ,[243] а сједиште му је у Сарајеву. Друштво се бави домаћим и међународним транспортом терета и путника, као и одржавањем, осавремењивањем и изградњом жељезничке инфраструктуре. Друштво је засебан правни субјект. Између осталог у свом власништву има и одржава жељезничку инфраструктуру и жељезнички возни парк. Већински власник Друштва је Федерација БиХ са 91,816% учешћа у капиталу и остало мањински власници. Предузеће је регистровано као друштво са ограниченом одговорношћу. Скраћени назив Друштва је ЈП ЖФБиХ д.о.о. Сарајево.

Друштво послује са двије функционалне цјелине, које немају правни субјективитет, а то су:

– жељезничка инфраструктура,

– жељезнички оператер.

[243] Закон о жељезницама Федерације БиХ („Службене новине Федерације БиХ“, бр. 41/01).

Жељезничка инфраструктура је у 100% власништву Федерације БиХ, а у оквиру ње се врши одржавање, модернизација и изградња грађевинских објеката, електротехничких постројења, као и функције осигурања и безбједности жељезничког саобраћаја.

Жељезнички оператер је у државном власништву 51%, док је преосталих 49% капитала приватизовано. Основна дјелатност жељезничког оператера је пружање жељезничких и осталих транспортних услуга за робу и путнике.

Заједнички послови су послови у оквиру којих се остварују заједничке функције и којима се обезбјеђује јединствено функционисање.

На основу Закона о жељезницама Федерације БиХ извршена је књиговодствена подјела имовине и обавеза између инфраструктуре и оператера, док је финансијско извјештавање на нивоу јединственог правног субјекта. Друштво има 100% власничке удјеле у сљедећим друштвима:

– "Олимпик турс" д.о.о. Сарајево,

– Завод за здравствену заштиту радника у саобраћају д.о.о. Сарајево.

Регулаторни оквир за интерну ревизију у јавном сектору Федерације Босне и Херцеговине је сљедећи:

– Закон о интерној ревизији у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ", бр. 47/08, 101/16);

– Правилник о критеријима за успостављање јединица за интерну ревизију у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ", бр. 82/13 и 74/14);

– Правилник о условима за обављање послова интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ", број 95/15, 48/17);

– Методологија рада интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ", бр. 13/12 и 32/13) са Повељом интерне ревизије;

– Етички кодекс / Кодекс професионалне етике за интерне ревизоре у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ”, број 93/13);
– Стандарди за професионалну праксу интерне ревизије с појашњењима („Службене новине Федерације БиХ”, број 93/13);
– Приручник за процјену ризика и планирање интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ”, број 106/14).

Законом о интерној ревизији у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине[244] регулишу се надлежности, начела, успостављање процедуре и активности интерне ревизије који се односе на кориснике буџета Федерације Босне и Херцеговине, кантона, општина и ванбуџетских корисника. Док су Законом о јавним предузећима у Федерацији Босне и Херцеговине регулисане надлежности интерне ревизије у јавним предузећима, Законом о привредним друштвима у Федерацији Босне и Херцеговине није третирана ова област.

Закон о јавним предузећима у Федерације Босне и Херцеговине [245]

Одјељење за интерну ревизију

У дијелу закона који говори о интерној ревизији, надлежности Одјељења за интерну ревизију и начин његовог функционисања регулисани су идентично као Законом о јавним предузећима Републике Српске. Дакле, директор Одјељења за интерну ревизију има обавезу да конституише одјељење у циљу да оно ефикасно функционише, да се професионално и на вријеме проводе све прописане активности, с тим да директор има искључиву одговорност прво за избор људи, као и да њима руководи.

У складу са другим законима који се тичу министарских и владиних именовања, прописано је да директора Одјељења за интерну ревизију има право да именује главни ревизор. Директор Одјељења ће бити члан Одбора за ревизију предузећа, али без права гласа.

[244] Закон о интерној ревизији у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине („Службене новине Федерације БиХ”, бр: 47/08, 101/16).
[245] Закон о јавним предузећима у Федерацији БиХ („Службене новине Федерације БиХ“, бр. 8/05).

Одјељење се према Закону формира у јавним предузећима која имају више од 50 запослених, а гдје није такав случај, формира се Одбор за ревизију и ангажује се независни ревизор, који ће подносити годишњи извјештај.

Јавно предузеће сноси трошкове накнаде за директора Одјељења, а Управа предузећа је према Закону дужна да обезбиједи за Одјељење за интерну ревизију адекватан простор, потпун и цјеловит увид у сву евиденцију предузећа. Сви радници Одјељења су у радном односу у предузећу и њих плаћа предузеће у складу са законом и подзаконским актима, док директор Одјељења за интерну ревизију не може бити запослен у предузећу и за своје обављене послове остварује накнаду у складу са прописаним тарифама.

Дужности Одјељења за интерну ревизију прописане Законом:
– подноси Одбору за ревизију годишњу студију ризика и план ревизије,
– подноси Одбору за ревизију извјештај о обављеним ревизијама и препоруке путем директора Одјељења за интерну ревизију.

СТАТУТ Жељезница Федерације Босне и Херцеговине

ОДЈЕЉЕЊЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Одјел за интерну ревизију чине четири запослена у сталном радном односу у Друштву и директор који није запосленик Друштва именован је одлуком Одбора за ревизију 24. 3. 2016. године на мандатни период од четири године.

Унутрашња организација и начин рада Друштва утврђени су Правилником о раду, чији саставни дио чини систематизација радних мјеста, а који је у примјени од 1. 3. 2017. године.

Правилником о раду Друштва уређен је начин рада и руковођења Друштвом, те опис радних мјеста, а систематизована су радна мјеста за 4.275 извршилаца; на дан 31. 12. 2017. године било је 3.293 запосленика. Током 2017. године Друштво је напустило 178

запосленика, а истовремено је примљен 61 запосленик на неодређено вријеме. На крају 2018. године у Друштву је запослено 3.139 радника.

Организација Друштва, утврђена Статутом, детаљно је разрађена Правилником о раду, у оквиру којег је посебно уређена и систематизација послова и радних мјеста.

Организационом шемом ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево, Одјел за интерну ревизију је у саставу кабинета предсједника Управе Друштва, тј. генералног директора, као један од седам одјела кабинета.

5.3. Железнице Србије АД Београд

Железнице Србије АД Београд су јавно предузеће за које је Влада Србије у јулу 2015. донијела одлуку о статусној промјени у виду издвајања уз оснивање нових акционарских друштава: Инфраструктура железнице Србије, „Србија Воз“ и „Србија Карго“. Сада србијанске жељезнице постоје као четири акционарска друштва: Друштво железнице Србије а.д., Друштво за управљање железничком инфраструктуром Инфраструктура железнице Србије, Друштво за железнички превоз робе „Србија Карго“ и Друштво за железнички превоз путника „Србија Воз“.

У Друштву железнице Србије а.д. запослен је један интерни ревизор и послове обавља у оквиру кабинета генералног директора. У сва три остала новоформирана засебна предузећа железница Србије имају успостављену интерну ревизију, а обавеза им проистиче из Закона о буџетском систему, члан 82, Правилника о интерној ревизији, Закона о привредним друштвима, а дијелом и Кодексом корпоративног управљања Привредне коморе Србије, као и Закона о ревизији.

Закон о буџетском систему[246]

Законом о буџетском систему Републике Србије је дефинисано да јавни субјекти у Закону, такозвани „корисници јавних средстава“, успостављају интерну ревизију и дужни су да створе услове да се функција интерне ревизије обавља несметано. Дефинисано је да интерна ревизија не припада ниједном пословном процесу, да је организационо независна и да је непосредно одговорна руководиоцу јавног субјекта.

Интерна ревизија своју независност испољава на начин да самостално одлучује о ревизијама које ће спроводити на основу процјене ризика, начину на који ће их обављати и извјештавању о интерним ревизијама. Интерна ревизија на основу објективног прегледа доказа обезбјеђује увјеравање о адекватности и функционисању постојећих процеса управљања ризиком, контроле и управљања организацијом. Прописано је и законски да је цјелокупно њено дјеловање усмјерено у циљу повећања вриједности и побољшања процеса управљања дотичном организацијом, управљања ризицима и контроле.

Интерни ревизори приликом обављања интерних ревизија односно ангажмана су дужни да чувају тајност информација до којих су дошли, те да примјењују међународне стандарде интерне ревизије, етички кодекс интерне ревизије и принципе објективности, компетентности и интегритета.

Министар финансија Републике Србије ближе прописује заједничке критеријуме, методолошка упутства за поступање и извјештавање интерне ревизије и детаљније уређује послове интерне ревизије у јавном сектору.

[246] Закон о буџетском систему ("Службени гласник Републике Србије", бр. 54/2009, 73/2010, 101/2010, 101/2011, 93/2012, 62/2013, 63/2013 – испр. 108/2013, 142/2014, 68/2015 – др. закон, 103/2015, 99/2016 и 113/2017).

Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору

Министар финансија Републике Србије је на основу члана 82, став 11 Закона о буџетском систему донио Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору.[247]

Наведеним правилником прописују се заједнички критеријуми за организовање и стандарди и методолошка упутства за поступање и извјештавање интерне ревизије и ближе уређују послови интерне ревизије код корисника јавних средстава.

Закон о привредним друштвима[248]

Закон о привредним друштвима Републике Србије прописује да друштво својим актима уређује начин спровођења и организацију рада унутрашњег надзора пословања.

У јавним акционарским друштвима Републике Србије је најмање једно лице надлежно за унутрашњи надзор пословања и мора испуњавати услове прописане за интерног ревизора у складу са законом којим се уређују рачуноводство и ревизија. Јавни субјект Статутом и другим интерним актима прописује услове за руководиоца унутрашњег надзора. То лице мора бити запослено у друштву и обављати само послове унутрашњег надзора те да посједује професионална и стручна знања у том погледу. Руководиоца унутрашњег надзора именује одбор директора, односно надзорни одбор ако је управљање друштвом дводомно, на приједлог комисије за ревизију, коју је он дужан да извјештава. У друштвима која немају комисију за ревизију он извјештава Одбор директора, односно надзорни одбор ако је управљање друштвом дводомно.

[247] "Службени гласник Републике Србије", бр. 99/2011, 106/2013.
[248] Закон о привредним друштвима ("Службени гласник Републике Србије", бр. 36/2011, 99/2011, 83/2014 – др. закон и 5/2015).

Послови унутрашњег надзора нарочито обухватају:

1) контролу усклађености пословања друштва са законом, другим прописима и актима друштва;

2) надзор над спровођењем рачуноводствених политика и финансијским извјештавањем;

3) провјеру спровођења политика управљања ризицима;

4) праћење усклађености организације и дјеловања друштва са кодексом корпоративног управљања;

5) вредновање политика и процеса у друштву, као и предлагање њиховог унапређења.

Кодекс корпоративног управљања

На основу члана 11, став 1, алинеја 7 Закона о привредним коморама[249] и члана 35, став 1, тачка 10 Статута Привредне коморе Србије,[250] Скупштина Привредне коморе Србије на сједници, одржаној 17. септембра 2012, донијела је **Кодекс корпоративног управљања.** Кодекс корпоративног управљања Привредне коморе Србије има за циљ да постане ефикасно средство за унапређење система корпоративног управљања у друштвима капитала у Републици Србији. Између осталог, у Кодексу је у Принципу 27. наведена препорука која се тиче функције интерне ревизије.

Принцип 27:

Друштво треба, а јавно друштво је обавезно да успостави функцију интерне ревизије.

Кодекс даље даје препоруке да Друштво треба да успостави функцију интерне ревизије која руководству, поред увјеравања, може да пружи и савјетодавне услуге и објективна, независна мишљења у вези са бројним питањима процеса корпоративног управљања, управљања ризиком и интерних контрола како би на тај начин допринијели ефикасности.

[249] "Службени гласник Републике Србије", бр. 65/01, 36/09 и 99/11.
[250] "Службени гласник Републике Србије", бр. 45/02, 107/03, 44/05, 29/09, 35/11, 46/11 и 103/11.

Функција интерне ревизије мора бити независна како би професионално и објективно обављала свој посао. Интерног ревизора именује одбор директора односно надзорни одбор који мора да буде гарант независности и ширини овлашћења датих интерној ревизији, а слиједом тога да одобрава активности интерног ревизора, те разматра и оцјењује његове извјештаје.

Закон о ревизији[251]

Законом о ревизији у Републици Србији је дефинисано да су друштва од јавног интереса дужна да имају комисију за ревизију, тј. одбор за праћење пословања, осим ако друштва од јавног интереса која у складу са посебним прописима имају тијела с надлежностима комисије за ревизију када нису дужни да је именују. Комисију за ревизију чине најмање три члана који се именују у складу са законом којим се уређују привредна друштва.

Само овлашћени интерни ревизор са сертификатом о стеченом знању коморе може да обавља послове интерне ревизије. То лице мора да има високо образовање стечено на студијама у трајању од најмање четири године; да има радно искуство на пословима законске ревизије или интерне ревизије у трајању од три године, односно радно искуство у трајању од пет година на пословима рачуноводства; да није осуђивано за кривична дјела и слично.

Организациона шема Друштва Инфраструктура железнице Србије а.д.

Предузеће је основано као друштво које послује под пословним именом Акционарско друштво за управљање јавном железничком инфраструктуром Инфраструктура железнице Србије, Београд. Пословно име друштва је Акционарско друштво за управљање јавном железничком инфраструктуром Инфраструктура железнице Србије, Београд. Претежна дјелатност Друштва је: 52.21 Услужне дјелатности у копненом саобраћају у унутрашњем и спољнотрговинском промету, у складу са законом. Основни

[251] Закон о ревизији („Службени гласник Републике Србије“, бр. 62/2013 и 30/2018).

капитал Друштва је 100% акцијски капитал и подијељен је на 233.352.660 обичних акција појединачне номиналне вриједности од 1.000 динара по акцији.

Статут Акционарског друштва за управљање јавном железничком инфраструктуром Инфраструктура железнице Србије, Београд

Чланом 32. Статута Акционарског друштва за управљање јавном железничком инфраструктуром Инфраструктура железнице Србије, Београд дефинисано је, између осталог и сљедеће:

„ ... Лице које руководи пословима унутрашњим надзором дужно је да о спроведеном надзору пословања редовно извештава Комисију за ревизију (Одбор за ревизију).

Послови унутрашњег надзора у Статуту су дефинисани на основу Закона о привредним друштвима Републике Србије и они обухватају:

1) контролу усклађености пословања Друштва са законом, другим прописима и актима Друштва;

2) надзор над спровођењем рачуноводствених политика и финансијским извештавањем;

3) проверу спровођења политика управљања ризицима;

4) праћење усклађености организације и деловања Друштва у складу са кодексом корпоративног управљања;

5) вредновање политика и процеса у Друштву, као и предлагање њиховог унапређења;

6) друге послове из домена унутрашњег надзора које повери Одбор директора.“

Организационом шемом предузећа Инфраструктура железнице Србије а.д. дефинисано је да се интерна ревизија као самостална организациона јединица налази у саставу кабинета генералног директора под називом **Центар за интерну ревизију**.

Правилник о организацији предузећа Инфраструктура железнице Србије а.д.

У Правилнику о организацији предузећа Инфраструктура железнице Србије а.д., чланом 6 је Центар за интерну ревизију дефинисан на сљедећи начин:

Центар за интерну ревизију је дио свеобухватног система интерне финансијске контроле у јавном сектору. Интерна ревизија Друштва у свом раду примјењује систематичан и дисциплинован приступ у оцјењивању система финансијског управљања и контроле и даје препоруке за њихово унапређење с циљем да:

– утврди ризике, процијени ризике и управљање ризицима који утичу на остваривање стратегијских циљева Друштва;

– утврди да ли су важни финансијски, управљачки, оперативни и други подаци тачни;

– оцијени усаглашеност са законима и другим подзаконским актима јавног субјекта;

– утврди да се средства и информације заштите и чувају;

– процијени интерне контроле успостављене ради спречавања злоупотреба и лошег управљања;

– утврди адекватност ресурса којима располажу запослени;

– прати и вреднује процес управљања;

– прати и оцијени ефективност процеса управљања ризицима Друштва;

– процијени степен координације интерне и екстерне ревизије;

– да пружи савјетодавне услуге генералном директору у области управљања ризицима.

Систематизацијом је предвиђено да Центар за интерну ревизију има пет извршилаца: директор (1), виши интерни ревизор (2) и интерни ревизор (2). Наведена мјеста су кадровски попуњена. Напомињемо да је од укупно 6199 систематизованих мјеста у „Инфраструктури железнице Србије“ а.д., а тренутно је запослено 5.450 људи.

Директор центра дужан је да руководи и организује рад интерне ревизије; обезбиједи професионалност интерне ревизије; даје упутства за обављање ревизије система, ревизије успјешности, финансијских ревизија и ревизија усаглашености с прописима; савјетује руководство и запослене; генералном директору подноси на одобравање нацрт стратешког и годишњег плана интерне ревизије; распоређује интерне ревизоре у њиховим пословима; омогућава континуирану професионалну едукацију интерних ревизора и прати њихов рад; обавља и друге послове неопходне за ефикасно функционисање интерне ревизије према налогу генералног директора.

Виши интерни ревизор обавља најсложеније послове ревизије; руководи ревизорским тимом; руководи ревизијама; савјетује руководство и запослене; активно учествује у изради повеље интерне ревизије; активно учествује у припреми стратешког и годишњег плана; сачињава периодичне и годишње извјештаје за послове реализоване у извјештајном периоду; врши дефинисање предмета ревизије; усмјерава интерне ревизоре у њиховом раду; све друго у циљу ефикасног функционисања система, а према налогу директора центра.

Интерни ревизор обавља послове ревизије, и то: ревизију система, ревизију успјешности пословања, финансијску ревизију и ревизију усаглашености; учествује у изради нацрта годишњег плана ревизије; сачињава периодичне и годишње извјештаје за послове реализоване у извјештајном периоду; спроводи ревизорске процедуре; врши дефинисање предмета ревизије, преглед и анализу доказа, документовање процеса и процедура субјекта ревизије; а према налогу директора центра обавља и друге послове неопходне за ефикасно функционисање организационог дијела у којем ради.

Етички кодекс интерне ревизије Инфраструктуре железнице Србије а.д. доноси директор Центра за интерну ревизију. У поменутом је дефинисано, између осталог, да се обављају послови интерне ревизије у складу са стандардима и методологијама интерне ревизије које је утврдила Централна јединица за хармонизацију Министарства финансија Републике Србије.

Повељом интерне ревизије Инфраструктуре железнице Србије а.д. одређена је функција интерне ревизије код корисника јавних средстава Друштва: успостављање интерне ревизије, сврха интерне ревизије, дјелокруг рада интерне ревизије, независност интерне ревизије, одговорности директора Центра за интерну ревизију, дужности генералног директора, извјештавање и комуникација, осигурање квалитета рада интерне ревизије као и сарадња са другим институцијама.

Организациона шема Друштва „Србија Карго“ а.д.

Друштво за железнички превоз робе „Србија Карго“ основано је у јулу 2015. године издвајањем из Железнице Србије као засебно акционарско друштво. Услуге које ово друштво врши су: конвенционални превоз, превоз нарочитих пошиљака, комбиновани превоз и превоз опасних материја.

Организационом шемом Друштва „Србија Карго“ а.д. дефинисано је да се интерна ревизија као самостална организациона јединица налази у саставу кабинета генералног директора под називом Центар за интерну ревизију.

Правилник о организацији и систематизацији послова акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд

Правилником о организацији и систематизацији послова акционарског друштва за железнички превоз робе „Србија Карго“, Београд, дефинисано је да се у **Центру за интерну ревизију** обављају послови као што је откривање слабих мјеста у систему управљања те предлаже руководству подузимање одговарајућих мјера. Правилником је дефинисано и овлашћење за провјеравање, испитивање и анализирање одређених података и информација у циљу унапређења организације, затим испитивање функционисања рачуноводственог система те унутрашња ревизија финансијских и других извјештаја у циљу доношења правих одлука руководства. Центар за интерну ревизију мора да испитује тачност и поузданост финансијских и других информација. Контрола примјене закона и прописа Друштва такође је надлежност овог центра, као и провјера рачуноводствене тачности евиденција. Прописано је да се Центар може бавити и ревизијом информационе технологије и другим специјалним испитивањима.

Друштво „Србија Карго“ а.д. има 2.340 запослених. Систематизацијом је предвиђено да Центар за интерну ревизију има три извршиоца: начелника центра (1), вишег интерног ревизора (1) и интерног ревизора (1). Кадровски су попуњена два радна мјеста.

Етички кодекс интерне ревизије Друштва „Србија Карго“ а.д. донијели су начелник Центра за интерну ревизију и интерни ревизори. У поменутом је дефинисано, између осталог, да се послови интерне ревизије обављају у складу са Међународним стандардима интерне ревизије и прописима којима се уређује интерна ревизија у Републици Србији.

Повељом интерне ревизије Друштва „Србија Карго“ а.д. одређен је дјелокруг рада интерне ревизије, тј. да врши објективан преглед доказа чија је сврха независна процјена адекватности и функционисања постојећих процеса управљања ризиком и врши савјетодавне услуге пружањем савјета, смјерница, обуке, помоћи и слично. Интерни ревизори могу пружати савјетодавне услуге, уз услов да такво ангажовање не утиче на објективност или независност при вршењу будућих ревизија исте области.

Организациона шема предузећа Друштво за железнички превоз путника „Србија Воз“

Друштво за железнички превоз путника „Србија Воз“ основано је у јулу 2015. издвајањем из Железница Србије као засебно акционарско друштво. Претежна дјелатност „Србија Воза“ а.д. је обављање јавног превоза путника на жељезничким пругама у унутрашњем и међународном жељезничком саобраћају као и одржавање жељезничких возних средстава и вучу возова.

Организационом шемом Друштва „Србија Воз“ а.д. дефинисано је да се интерна ревизија као самостална организациона јединица налази у саставу кабинета генералног директора под називом Центар за интерну ревизију.

Центар за интерну ревизију[252] је дужан да открива слабе тачке у систему управљања Друштвом и да предлаже начин отклањања уочених недостатака или слабости управљачког система. Центар мора да изврши анализу одређених података и

[252] Акционарско друштво за железнички превоз путника „Србија Воз“ Београд, Информатор о раду „Србија Воза“ а.д. 2017–2018., Београд, 2018, стр. 10.

информација како би стекао неопходна сазнања и тиме био у могућности да предложи препоруке у циљу повећања успјешности пословања Друштва.

Центар спроводи своје ангажмане на начин да:

– испитује функционисање интерних контрола рачуноводственог система,

– спроводи ревизију финансијских и других извјештаја организације којој припада,

– контролише примјену закона и прописа и општих аката Друштва,

– врши ревизије у циљу провјере тачности рачуноводствене евиденције,

– обавља ревизију информационе технологије,

– врши упоредне анализе остварених и планираних финансијских показатеља и пописа,

– према посебним захтјевима менаџмента врши и друга специјална испитивања и провјере.

Друштво „Србија Воз“ а.д. има 2.350 запослених. Систематизацијом је предвиђено да Центар за интерну ревизију има четири извршиоца: директора центра (1), вишег интерног ревизора (1) и интерног ревизора (2). Сва четири радна мјеста у Центру за интерну ревизију су кадровски попуњена.

Етички кодекс интерне ревизије Друштва „Србија Воз“ а.д. донијели су начелник Центра за интерну ревизију и интерни ревизори. У поменутом је дефинисано, између осталог, да се послови интерне ревизије обављају у складу са Међународним стандардима интерне ревизије и прописима којима се уређује интерна ревизија у Републици Србији.

Повељом интерне ревизије Друштва „Србија Воз“ а.д. одређен је дјелокруг рада интерне ревизије, тј. наведено је да дјелокруг рада није ограничен и да укључује све програме, активности и процедуре Друштва. Ту је укључена и ревизија фондова Европске уније, као и свих осталих ресурса које су обезбиједила друга тијела и институције. Наведено је да се интерна ревизија у оквиру својих послова бави и економичношћу, ефикасношћу и ефективношћу активности, и то у форми ревизије система, ревизије успјешности, финансијских ревизија и ревизија усаглашености са прописима. Интерна ревизија врши консултантске послове на захтјев генералног директора.

5.4. Жељезнице Црне Горе а.д.

За област жељезничког саобраћаја Црне Горе задужена је Дирекција за жељезнице, која је као државни орган основана 2010. године на основу Уредбе о измјенама и допунама Уредбе о организацији и начину рада државне управе,[253] а у складу са Законом о жељезници.[254]

Дирекција за жељезнице има својство правног лица и њоме руководи директор кога поставља Влада Црне Горе на приједлог министра за саобраћај и поморство. Дирекција је основана ради обављања послова инвестирања у одржавање, развој и модернизацију жељезничке инфраструктуре, регулаторних послова и послова безбједности на жељезници.

Организацију Дирекције чине директор, савјетник директора и помоћник директора, под чијим је надзором сектор за одржавање, инвестиције и развој жељезничке инфраструктуре, сектор за националну безбједност и регулаторне послове и служба за опште и финансијске послове.

Жељезница Црне Горе обухвата четири независна привредна друштва:
1. Жељезничку инфраструктуру Црне Горе (ЖИЦГ),
2. АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД),
3. АД „MONTECARGO“ Подгорица,
4. АД Одржавање жељезничких возних средстава (ОЖВС).

Три друштва у оквиру Жељезница Црне Горе имају успостављену интерну ревизију, и то: Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ), АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД) и АД „Montecargo“ Подгорица, док АД Одржавање жељезничких возних средстава нема. Овдје треба нагласити да у 2019. години Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ) није имала запосленог интерног ревизора те је истраживање за ову докторску дисертацију било онемогућено. Обавеза формирања и

[253] Уредба о измјенама и допунама Уредбе о организацији и начину рада државне управе (“Службени лист Црне Горе”, бр. 04/2009).
[254] Закон о жељезници (“Службени лист Црне Горе”, бр. 27/13).

функционисања интерне ревизије им проистиче из Закона о ревизији, Закона о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору Црне Горе те Правилника о начину и поступку рада унутрашње ревизије који је прописало Министарство финансија Владе Црне Горе.

Закон о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору[255]

Законом о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору у Црној Гори је стављен ван снаге Закон о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору, али ће се до доношења подзаконских аката примјењивати подзаконски акти донесени на основу Закона о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору.

Разлози за доношење закона су усклађивање с препорукама Сигме и Европске комисије у областима које се односе на принципе управљања, унутрашњу контролу, управљачку одговорност, успостављање оквира за систем за пријаву неправилности и сумње на превару у управљању националним средствима и усклађивавање са новим Међународним оквиром професионалне праксе интерне ревизије (IIA).

Донесеним Законом о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору функција и сврха интерне (унутрашње) ревизије је детаљно дефинисана и прописана у складу с Међународним оквиром професионалне праксе интерне ревизије (IIA).

Интерна ревизија у јавном сектору Црне Горе је овим законом дефинисана као функција која ће својим независним ставом и објективним увјеравањем доприносити унапређењу пословања организације, а дефинисано је да она буде дио система управљања и унутрашњих контрола.

[255] Закон о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору (“Службени лист Црне Горе”, бр. 75/18).

Интерна ревизија би се вршила примјеном систематичног приступа у оцјени и унапређењу ефективности процеса управљања, управљања ризицима и интерних контрола и интерних контролних поступака који би били у функцији:

1. остваривања циљева субјекта;
2. обављања пословања на економичан, ефективан и ефикасан начин;
3. обављања пословања у складу са законом и другим прописима и интерним правилима;
4. поузданости и свеобухватности финансијских и других информација (интерних и екстерних);
5. заштите средстава од губитака проузрокованих неправилним управљањем, неоправданим распологањем као и заштите од других неправилности.

Ако се интерном ревизијом утврди да треба извршити унапређење управљања, управљања ризицима и унутрашње контроле, интерна ревизија даје стручно мишљење и препоруке за њихово унапређење.

Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије[256]

На основу члана 24, став 7 Закона о систему унутрашњих финансијских контрола у јавном сектору („Службени лист Црне Горе“, број 73/08), Министарство финансија Црне Горе донијело је Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије којим су ближе дефинисане надлежности интерне ревизије.

Правилником је прописано да се интерна ревизија врши у складу са стратешким и годишњим планом рада интерне ревизије.

Стратешки и годишњи план се израђују на основу процјене ризика коју обави интерни ревизор и руководилац Јединице за унутрашњу ревизију као и сарадњом са свим службеницима запосленим у организацији.

[256] Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије („Службени лист Црне Горе“, бр. 73/08).

У складу са циљевима субјекта, стратешким и годишњим планом рада интерне ревизије дефинишу се приоритети обављања ревизија.

Годишњи план рада интерне ревизије се израђује на основу стратешког плана и њиме се дефинише:
– предмет и обухват ревизије;
– циљ појединачне ревизије;
– планирано вријеме за вршење ревизије;
– потреба евентуалног ангажовања спољних експерата;
– начин праћења спровођења датих препорука унутрашње ревизије (контролна ревизија)
– планирана годишња обука унутрашњих ревизора.

Приликом започињања интерних ревизија прописано је да руководилац јединице за унутрашњу ревизију достави обавјештење о вршењу ревизије организационој јединици субјекта у којој ће се вршити ревизија у којем ће навести шта је предмет ревизије, обухват и циљ, ревизори који ће обављати ревизију и вријеме ангажмана.

Интерни ревизори ће обавити интерну ревизију увидом у сву потребну расположиву документацију, без ограничења, те дефинисати своје стручно мишљење и о њему упознати руководиоца организационе јединице субјекта код које је обављена ревизија, а све у циљу усаглашавања ставова. Након тога прикупљену документацију ће одложити у ревизорски досије и сачинити ревизорски извјештај. На крају остаје да интерни ревизори пропрате спровођење препорука датих у ревизорском извјештају.

Закон о ревизији[257]

Закон о ревизији Црне Горе у вези с интерном ревизијом је прописао да велика правна лица морају имати интерног ревизора или интерну ревизију у виду посебне организационе цјелине, али интерни ревизори који морају да имају искуство од најмање три године на рачуноводственим или пословима ревизије, али не могу да обављају

[257] Закон о ревизији („Службени лист Црне Горе“, бр. 01/17).

друге послове за рачун матичног предузећа осим оних који су у опису послова интерног ревизора.

Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије су основ за вршење интерне ревизије, а независност, објективност и непристрасност су карактеристике којима професионални интерни ревизор мора подредити своје дјеловање. Благовремено извјештавање је још један моменат на коме се инсистира овим законом.

Интерна ревизија мора на основу процјене ризика да сачини годишње планове ревизија који се састоје од назначених:

1. циљева и задатака интерне ревизије;
2. подручја пословања у којима су посебно изражени ризици;
3. области пословања које ће бити предмет ревизије;
4. рокове за извршење планираних активности интерне ревизије;
5. динамику извјештавања о налазима интерне ревизије.

Организациона шема Друштва Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ)

Жељезничка инфраструктура Црне Горе је акционарско друштво основано 2008. године, сагласно Стратегији реструктурирања Жељезнице Црне Горе. Има својство правног лица и преузима сва права и обавезе привредног друштва Жељезница Црне Горе – Инфраструктура, ДОО, Подгорица, основаног и регистрованог у Централном регистру Привредног суда (ЦРПС) 2005. године.

Жељезничка инфраструктура Црне Горе има **Службу унутрашње ревизије** у оквиру које имају систематизовано једно мјесто за руководиоца (које је попуњено), једно мјесто унутрашњег ревизора (које је попуњено) и једно мјесто оператера (који тренутно не обавља послове унутрашње ревизије и контроле, већ само административне послове). У међувремену док се писао овај рад, предузеће је остало са само једним интерним ревизором који је дужи временски период на трудничком боловању, дакле то предузеће је већ дужи период без интерне ревизије. Унутрашњи ревизор је до сада своје извјештаје достављао извршном директору, који је те извјештаје просљеђивао Одбору директора.

Унутрашња ревизија није у обавези да извјештава Министарство о извршеним ревизијама, већ само свог извршног директора.

Организациона шема Друштва АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД)

Жељезнички превоз Црне Горе АД формиран је доношењем Одлуке о реструктурирању Жељезнице Црне Горе на ванредној Скупштини акционара 2008. године. Настало је из постојећег Превоза ДОО Подгорица.

Ово предузеће има својство правног лица, а организација се састоји од Скупштине акционара, секретара, Одбора директора, **унутрашњег ревизора** и извршног директора. Интерним актима је прописано да **унутрашњи ревизор** Жељезничког превоза Црне Горе АД извјештава Одбор директора и за њега је систематизовано једно радно мјесто. Укупан број запослених у 2019. години је био 381.

Извршни директор надгледа многе пословне области: информатику и развој, квалитет, унутрашњу контролу, Службу за јавне набавке, али и над локалним и међународним превозом путника, техничким и комерцијалним пословима и економским и правним пословима.

Одлуке Одбора директора извршавају секретар и извршни директор, а Одбором руководи предсједник. Одбор директора је орган управљања и руковођења Друштва. Он је задужен за припрему приједлога одлука и других материјала за Скупштину акционара. Одбор годишње подноси Скупштини акционара финансијске извјештаје и извјештај о пословању Друштва, утврђује организацију Друштва, организацију рачуноводства и финансијске контроле, именује и разрјешава извршног директора и секретара, доноси инвестиционе одлуке и обавља друге послове.

Организациона шема Друштва АД „Montecargo “ Подгорица

„Montecargo“ АД Подгорица – Скупштина акционара Жељезничког превоза Црне Горе АД – Подгорица је 2009. године донијела Одлуку о реструктурирању када је ово

друштво одвајањем основано. Друштво обавља превоз ствари у унутрашњем и међународном жељезничком саобраћају на основу Закона о жељезници и Закона о безбједности, организацији и ефикасности жељезничког превоза. Друштво је некада било у склопу Жељезнице Црне Горе, али је од 2013. године постало независно привредно друштво.

Састоји се од Скупштине акционара, Одбора директора, изршног директора, Управе са кабинетом коју чини десет сектора. Правилником о организацији и систематизацији радних мјеста у „Montecargo“ АД Подгорица укупан број извршилаца је 293.

Скупштину акционара извјештава Одбор директора (кога извјештава секретар и **унутрашњи ревизор**). Извршног директора заједно са Одбором директора извјештава Управа са кабинетом који чини десет сектора. Од систематизованих радних мјеста попуњено је: Управа с кабинетом 10 извршилаца, Сектор за превоз 126, Сектор за вучу и техничко-колске послове 127, Сектор за економске послове 15, Сектор за правне послове 8 и Служба унутрашње контроле 7 извршилаца. У 2019. години број запослених је сведен на 250.

Прописано је једно радно мјесто за **унутрашњег ревизора**. Унутрашњи ревизор дјелује независно и као такав непосредно је одговоран Одбору директора.

Организациона шема Друштва АД Одржавање жељезничких возних средстава (ОЖВС)

На ванредној Скупштини акционара 2010. године основано је Друштво АД Одржавање жељезничких возних средстава Подгорица. Одлуком о реструктурирању Жељезничког превоза Црне Горе одвојило се Друштво АД Одржавање жељезничких возних средстава Подгорица као самостално правно лице.

Правилником о организацији и систематизацији ово друштво **нема систематизован сектор унутрашње ревизије.**

Ово друштво чини Скупштина акционара, Одбор директора, Извршни директор, Сектор за одржавање вучних возила, Сектор за одржавање вучених возила, Сектор за економске послове и Сектор за правне и опште послове.

Скупштину акционара извјештава секретар заједно са Одбором директора. Извршни директор под својим надзором има Сектор контроле квалитета и помоћника извршног директора за возна средства.

5.5. Хрватске жељезнице

Реорганизацијом хрватских жељезница коју је извршила Влада Републике Хрватске данас егзистирају друштва са ограниченом одговорношћу: ХЖ Инфраструктура, ХЖ Путнички пријевоз и ХЖ „Cargo“.

Наиме, Влада Републике Хрватске донијела је у јулу 2006. Одлуку о подјели трговачког друштва ХЖ Хрватске жељезнице д.о.о. и Одлуку о оснивању трговачких друштава: ХЖ Инфраструктура д.о.о., ХЖ Путнички пријевоз д.о.о., ХЖ „Cargo“ д.о.о. (даље у тексту: Друштво) те ХЖ Вуча влакова д.о.о.[258]

Тиме је основано трговачко друштво ХЖ Хрватске жељезнице – Холдинг д.о.о., чији основни капитал чине пословни удјели у наведена четири трговачка друштва, а једини члан је Република Хрватска. Сједиште Друштва је у Загребу.
Из имовине друштва ХЖ Хрватске жељезнице д.о.о. издвојена је имовина која је према Закону[259] јавно добро у општој употреби у власништву Републике Хрватске, а друга имовина подијељена је на нова друштва која су правни сљедници.[260]

Измјенама и допунама Закона о подјели трговачког друштва ХЖ (Хрватске жељезнице д.о.о.) из 2012. године омогућено је дијељење, припајање, спајање те провођење других статусних промјена у складу са Законом о трговачким друштвима (“Народне новине”,

[258] Закон о подјели трговачког друштва ХЖ Хрватске жељезнице д.о.о („Народне новине“, 153/05 и 57/12).
[259] Закон о жељезници („Народне новине“, 94/13 и 148/13).
[260] Izvješće o obavljenoj financijskoj reviziji društva HŽ Infrastruktura d.o.o. za 2008, Zagreb, 2010.

број: 152/11, 111/12) те је у новембру 2012. Друштву ХЖ Инфраструктура д.о.о. припојено друштво ХЖ Holding д.о.о., а у септембру 2013. припојено је друштво Жељезничко угоститељство д.о.о. На основу уговора о подјели из јула 2012. извршена је подјела, односно раздвајање с преузимањем друштва ХЖ Вуча влакова д.о.о. преносом цјелокупне имовине, права и обавеза на друштва ХЖ Путнички пријевоз д.о.о. и ХЖ Cargo, уз истовремени престанак постојања друштва ХЖ Вуча влакова д.о.о. Статутарне промјене из 2006. и 2012. имале су за циљ потпуно одвајање, организационо и рачуноводствено, жељезничких превозника од управљача инфраструктуре.[261]

Интерну ревизију у јавном сектору Републике Хрватске уређује сљедећи нормативни оквир:

1) Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору (“Народне новине”, број 78/15),

2) Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору (“Народне новине”, број 42/16),

3) Кодекс струковне етике унутарњих ревизора у јавном сектору (“Народне новине”, број 42/16),

4) Интерни правилник о унутарњој ревизији,

5) Приручник за унутарње ревизоре – Упута за израду стратешког и годишњег плана унутарње ревизије,

(Класа: 043-01/16-01/326, Ур. бр.: 513-08-03-16-1), Упута за провођење појединачне унутарње ревизије (Класа: 043-01/18-01/50; Ур. бр.: 513-05-04-18-1),

6) Правилник о обављању провјере квалитете активности унутарње ревизије (“Народне новине”, број 35/16),

7) Правилник о изобразби, увјетима и начину полагања испита за стјецање звања овлаштенога унутарњег ревизора за јавни сектор (“Народне новине”, број 108/15),

8) Напутак о сталном стручном усавршавању овлаштених унутарњих ревизора за јавни сектор (“Народне новине”, број 24/16),

9) Упута о провођењу менторства у оквиру практичне изобразбе за звање овлаштеног унутарњег ревизора у јавном сектору (Класа: 131-01/11-01/26, Ур.бр: 513-10/11-1),

10) Упута о провођењу практичне изобразбе за стјецање звања овлаштеног унутарњег ревизора за јавни сектор (Класа: 131-01/16-01/15; Ур. бр.: 513-08-03-16-1),

[261] Godišnje izvješće 2017, HŽ Infrastruktura d.o.o. , Zagreb, 2018.

11) Правилник о садржају и начину вођења Регистра јединица за унутарњу ревизију и Регистра овлаштених унутарњих ревизора за јавни сектор ("Народне новине", број 42/16).

Кодекс корпоративног управљања[262] усваја Загребачка бурза и Хрватска агенција за надзор финансијских услуга (HANFA) 2007. године. Овдје је специфично он нема правно обавезујући карактер. Загребачка бурза је по угледу на европску и свјетску праксу у Кодексу навела интерну ревизију као један од механизама интерне контроле. Њиме се не инсистира на обавезном формирању интерне ревизије, али ако се формира, има задатак да проводи интерне контроле те провјере поштовања, прописа, смјерница и упута.

Кодекс корпоративног управљања[263] у трговачким (акционарским) друштвима ступио је на снагу 2010. године и у њему се такође наводи интерна ревизија као фактор ефикаснијег унутрашњег надзора.

Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору

У јулу 2015. у Републици Хрватској је донесен Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору[264] чиме је стављен ван снаге Закон о суставу унутарњих финанцијских контрола у јавном сектору из 2006. године.

Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору је у вези с питањем интерне ревизије детаљно регулисао сврху, функцију, успоставу, одговорности, начин обављања и друго, а у наставку текста је предочен дио поменутог закона.

Законом је дефинисано да је сврха интерне ревизије да процијени систем интерних контрола те да изнесе препоруку за побољшање ефикасности процеса управљања

[262] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija", Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 85.
[263] Ibidem, стр. 85.
[264] "Народне новине", бр. 78/15.

ризицима, интерних контрола и пословања односно побољшања укупног корпоративног управљања.

Све наведено интерна ревизија мора да процијени те изнесе стручно мишљење на основу јасних доказа како би се осигурао задовољавајући ниво увјеравања да процес управљања ризицима, интерних контрола и пословања ефикасно функционише, тј. да се остварују предвиђени циљеви, да се послови обављају на економичан и етичан начин, да је цјелокупно пословање усклађено са законом, да су финансијски извјештаји фер и свеобухватни. Интерна ревизија мора обављати ревизије свих пројеката, програма, пословних процеса у циљу заштите средстава од евентуалних губитака проузрокованих неадекватним управљањем. Финализацијом ревизије интерна ревизија даје препоруке за побољшања ефикасности пословања.

Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору

Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору донесен је на основу Закона о суставу унутарњих контрола у јавном сектору, а донио га је министар финансија Републике Хрватске.

Овим правилником детаљније се дефинишу критерији, услови те обавезе и одговорности за успостављање интерне ревизије у јавном сектору. Правилник је намијењен буџетским и ванбуџетским корисницима буџета Републике Хрватске те корисницима буџета локалне и регионалне управе као и трговачким друштвима у власништву Републике Хрватске.

Јединица за интерну ревизију мора се успоставити у институцијама:

a) министарства,

b) ванбуџетски корисници државног буџета који имају више од 50 запослених и годишње расходе и издатке веће од 400.000.000 куна.

c) жупаније,

d) Град Загреб,

e) градови, сједишта жупанија с више од 50 запослених,

f) градови с више од 35 000 становника,

g) трговачка друштва и друге правне особе који имају више од 50 запослених и годишње приходе веће од 400.000.000 куна.

Градови, сједишта жупанија који нису наведени и градови који имају више од 50 запослених и годишње расходе и издатке, укључујући расходе и издатке институција из надлежности, укупно веће од 70.000.000 куна, обавезни су успоставити интерну ревизију на један од сљедећих начина:

a) успостављањем јединице за интерну ревизију,

b) именовањем интерног ревизора,

c) споразумом о обављању послова интерне ревизије.

За трговачко друштво и друго правно лице у власништву више корисника буџета послове интерне ревизије обавља интерна ревизија корисника буџета који има највећи удио у власништву трговачког друштва. Све остале кориснике буџета који имају удјеле у власништву потребно је обавијестити на годишњем нивоу о обављеним интерним ревизијама. Треба истаћи да је Правилником дефинисано да, ако корисници буџета имају исти удио у власништву другог правног лица, они ће споразумом дефинисати чија ће интерна ревизија обављати своју прописану дужност.

Универзитети и клинички болнички центри и клиничке болнице у власништву Републике Хрватске су обвезни успоставити интерну ревизију на један од сљедећих начина:

а) успостављањем јединице за интерну ревизију,

б) оснивањем заједничке јединице за интерну ревизију.

Интерна ревизија успостављена на нивоу универзитета обавља послове интерне ревизије у универзитету и за све саставнице универзитета.

За трговачка друштва и друга правна лица који нису обавезни успоставити интерну ревизију на основу овог правилника, може се донијети одлука о успостави интерне

ревизије на исте начине као што то имају могућност универзитети и клинички болнички центри у Републици Хрватској.

Критерији за процјену оправданости успостављања јединице за интерну ревизију као на претходно наведене начине су сљедећи: висина прихода и расхода, број запослених, организацијско-територијални аспект субјекта, вриједност финанцијских трансакција, улога у систему управљања и контроле кориштења средстава Европске уније, стратешки, развојни и други.

Јединица за интерну ревизију у јавном сектору Хрватске оснива се као самостална јединица која је функционално одговорна руководиоцу институције у којој је основана, али и одбору за ревизију гдје је то примјенљиво. Субјекти који имају мање од 250 запослених морају имати најмање два интерна ревизора, укључујући руководиоца јединице за интерну ревизију, а субјекти са више запослених морају имати најмање три интерна ревизора, укључујући руководиоца интерне ревизије. Када је некој институцији потребно више интерних ревизора, с обзиром на врсту и комплексност посла којим се бави, субјекти то могу прописати својим интерним актима.

Оснивање заједничке јединице за интерну ревизију, која је споменута у претходном тексту, могуће је учинити на начин да се та јединица оснује у саставу једног корисника буџета, а потписивањем споразума о међусобним односима између тог и неколико других корисника буџета дефинише се да та јединица за интерну ревизију обавља послове интерних ревизија и другим потписницима споразума. Међусобним споразумом уређује се и финансирање интерне ревизије. На тај начин основана јединица за интерну ревизију организационо и функционално је одговорна руководиоцу матичног субјекта, а функционално и руководиоцима корисника буџета који су потписали споразум, а за које обавља посао интерне ревизије. Заједничка јединица за интерну ревизију мора имати најмање три интерна ревизора, укључујући и руководиоца интерне ревизије. Правилником је дефинисано да споразум о обављању послова интерне ревизије предлагач споразума и институција потписница споразума склапају уз претходну сагласност министра финанција.

Руководилац јединице за интерну ревизију је одговоран да сачини стратешки план за њен рад, уз обавезну претходну процјену ризика на основу које га и сачињава. Циљеви јединице за интерну ревизију не смију да буду у колизији са предвиђеним циљевима субјекта. Уз процјену ризика, приликом сачињавања стратешког плана потребно је обавезно размотрити: стратешке документе субјекта, финансијски план субјекта, финансијске извјештаје, све информације из претходних извјештаја о ревизији предметног субјекта, те стручност и број расположивих интерних ревизора.

Након што се сачини стратешки план, Правилником је прописано да је руководилац Јединице за интерну ревизију одговоран да се изради годишњи план интерне ревизије који ће бити сачињен на основу њеног стратешког плана. Годишњи план интерне ревизије мора да садржи циљеве и обухват појединачних ревизија те процјену потребних ресурса за обављање планираних интерних ревизија током године.

Руководилац Јединице за интерну ревизију је одговоран да сачињава и појединачне планове за интерне ревизије које спроводи. Ако случајно руководилац субјекта не жели да одобри да се нека ревизија нађе у стратешком или годишњем плану интерне ревизије, руководилац Јединице за интерну ревизију је дужан да одмах, писаним путем, обавијести организациону јединицу у саставу Министарства финанција Републике Хрватске, која је надлежна за хармонизацију активности развоја система интерних контрола. Руководилац Јединице за интерну ревизију је о овом дешавању обавезан да обавијести и одбор за ревизију тог субјекта.

Ревизије обављају интерни ревизори анализом, тестирањем, процјењивањем и документовањем наведених тврдњи из извјештаја о ревизији, све у циљу давања мишљења о ефикасности система интерних контрола. На крају сваке ревизије сачињава се нацрт извјештаја о ревизији и доставља руководиоцу ревидиране организационе јединице за евентуални приговор и усаглашавање. Након тога сачињава се коначан извјештај о ревизији, а руководилац ревидиране организационе јединице дужан је да сачини акциони план за реализацију препорука датих у извјештају. Акциони план са дефинисаним роковима за реализацију препорука одобрава руководилац субјекта. Коначан извјештај о ревизији доставља се и Одбору за ревизију.

Правилником је дефинисано да, ако интерни ревизор током ревизије посумња на кривично дјело, о томе је дужан одмах извијестити руководиоца Јединице за интерну ревизију, а он потом руководиоца субјекта.

Министарство финанција израдиће приједлог интерног правилника, а сваки руководилац субјекта је дужан донијети интерни правилник, којег је обавезан припремити руководилац Јединице за интерну ревизију. Интерним правилником се дефинишу одговорности, обавезе и сарадња интерних ревизора и ревидираних јединица, приступ документацији, подацима и информацијама које су значајне за обављање послова интерне ревизије, као и друга питања у вези с радом интерне ревизије.

Руководилац Јединице за интерну ревизију у Министарству и руководилац Јединице за интерну ревизију буџетског корисника или јавног субјекта, које је хијерахијски потчињено том министарству, морају сарађивати приликом израде стратешког и годишњег плана интерних ревизија.

Правилником је наглашено да сарадња мора бити и током обављања ревизија хоризонталних и вертикалних процеса.

У 2018. години Министарство финанција (Средишња хармонизацијска јединица) Републике Хрватске објавило је **Приручник за унутарње ревизоре** који је израђен уз финансијску подршку Европске уније и који је од знатне помоћи за рад интерних ревизора.

Приручником за унутарње ревизоре прописује се начин и методологија обављања интерне ревизије у Републици Хрватској, која је везана уз програме Европске уније као и уз развој буџетског система Републике Хрватске. Већином се користи досадашњим искуствима интерних ревизора. У приручнику су обједињене двије упуте министра финанција: Упута за израду стратешког и годишњег плана унутарње ревизије и Упута за обављање појединачне унутарње ревизије, те два подручја која се посебно обрађују: Ревизијски предмет и документирање и Програм осигурања квалитете и унапређења.

Организациона шема Друштва ХЖ Инфраструктура д.о.о.

Данас је ХЖ Инфраструктура д.о.о. друштво с ограниченом одговорношћу. Основано је у сврху управљања, одржавања и изградње жељезничке инфраструктуре и има два основна циља: ефикасно и сигурно управљање жељезничком инфраструктуром и побољшање квалитета жељезничке инфраструктуре у Републици Хрватској.[265]

Треба напоменути да је ХЖ Инфраструктура д.о.о. организацијски и функционално регулисана Законом о жељезници, Законом о сигурности и интероперабилности жељезничког система и Законом о трговачким друштвима, као и Изјавом о оснивању друштва ХЖ Инфраструктура д.о.о.

Друштва у власништву ХЖ Инфраструктуре д.о.о. су:
– Пружне грађевине д.о.о. (100%),
– Croatia express путничка агенција д.о.о. (100%),
– Производња – регенерација д.о.о. (23%).

Организационом шемом Друштва ХЖ Инфраструктура д.о.о. дефинисано је да се интерна ревизија као самостална организациона јединица Уреда за интерну ревизију и интерну контролу пословања налази у саставу Уреда Управе.

Уред за интерну ревизију и интерну контролу пословања ХЖ Инфраструктуре задужен је да обавља послове ревизије и контроле самостално и објективно; да ревидира пословне процесе унутар Друштва; да анализира и контролише провођење одлука Управе Друштва, те примјену законских и подзаконских аката; да даје независна стручна мишљења о ефикасности пословања, о економичној и ефективној употреби ресурса, као и о реализацији планираних пословних циљева. Уред за интерну ревизију у опису посла мора да даје препоруке за побољшање ефикасности система финанцијског управљања и контрола.

[265] www.hzinfra.hr

Уред проводи интерну ревизију свих пословних процеса Друштва те пружа стручно мишљење и савјете у циљу побољшања пословања, управљања ризицима и система интерних контрола. Уред израђује годишње планове интерне ревизије и интерне контроле пословања, те израђује извјештаје о свакој обављеној ревизији и контроли пословања и подноси их Управи Друштва.

Прописано је да Уред прати провођење препорука из извјештаја те извјештава Управу о томе. Дужан је да обавља тзв. ванредне ревизије и да подноси периодичне извјештаје на захтјев Управе и да подноси годишње извјештаје о раду. Уред прати и провођење препорука Државног уреда за ревизију и других вањских ревизора.

Уред за интерну ревизију и интерну контролу пословања превентивно дјелује у смислу правовременог уочавања, спречавања и отклањања могућих слабости и неправилности (грешака или превара) по налогу Управе Друштва или сазнањима. Мора да проводи истраге вјероватних предмета те извјештава Управу Друштва о резултатима проведене истраге. Поред тога, дужан је да даје препоруке контролисаним субјектима и Управи Друштва у сврху побољшања организације и ефикаснијег вођења пословања те развоја појединих пословних функција.

Правилником о организацији Друштва ХЖ Инфраструктура д.о.о. је предвиђено да Уред за интерну ревизију и контролу пословања има једног руководиоца који руководи засебним односно одвојеним јединицама интерне ревизије и интерне контроле пословања.

Интерна ревизија има систематизована три радна мјеста: шеф интерне ревизије (1), виши ревизор пословања (1) и виши ревизор за кориштење средстава ЕУ фондова (1).
Интерна контрола пословања има систематизована три радна мјеста: шеф интерне контроле пословања (1), виши контролор пословања (1) и контролор пословања (1).[266]

[266] Правилник о 2. измјенама и допунама Правилника о организацији ХЖ Инфраструктуре д.о.о., „Службени вјесник ХЖ Инфраструктуре д.о.о.“, број 10, Загреб, 2014.

Организациона шема Друштва ХЖ „CARGO“ д.о.о.

Пословање Друштва уређено је Законом о жељезници[267] те другим законима и прописима. Предмет пословања Друштва су јавни жељезнички превоз, јавни превоз терета у домаћем и међународном жељезничком и комбинованом промету, друге пратеће дјелатности у превозу, претовар терета на жељезничким станицама и другим мјестима, јавни превоз терета у домаћем и међународном путном промету, услуге складиштења, изнајмљивање властитих некретнина, изнајмљивање других копнених превозних средстава, купња и продаја робе, обављање трговачког посредовања на домаћем и иностраном тржишту, поправак и одржавање жељезничких возила те мањи поправци вагона других жељезница, као и будућих жељезничких оператера у Републици Хрватској, и друге дјелатности.[268]

У ХЖ „Cargo“ д.о.о. не постоји одјел или група интерне ревизије, већ само систематизовано радно мјесто **ревизор пословања** (1 радник) у саставу уреда Управе Друштва.

Правилник о раду интерне ревизије [269]

Правилником о раду интерне ревизије унутар овог друштва уређује се интерни надзор, организација рада, дјелокруг рада, права и обавезе, одговорности и овлашћења интерне ревизије и њене обавезе према Управи ХЖ „Cargo“ д.о.о., као и однос интерне ревизије и осталих организационих јединица унутар ХЖ „Cargo“ д.о.о.

Интерна ревизија је на основу овог правилника дужна да обавља независну провјеру пословних процеса када мора да изврши процјену ризика и њихов утицај на ефикасност, ефективност и економичност пословања Друштва.

Функција интерне ревизије је дио цјелокупног система интерног надзора, с тим да је она дефинисана као накнадни унутрашњи надзор којим се испитује систем интерних

[267] Закон о жељезници („Народне новине“ 94/13 и 148/13).
[268] www.hzcargo.hr
[269] Правилник о раду интерне ревизије ХЖ Cargo д.о.о. („Службени вјесник“, бр. 7/13).

контрола, остваривање постављених циљева, задатака и мјера које је утврдила Управа Друштва. Интерна ревизија ради на основу плана рада који доноси Управа Друштва те појединачних одлука и налога Управе Друштва. Према налогу Управе она обавља и ревизије зависних друштава.

Сви запослени у Друштву дужни су остварити сарадњу с интерном ревизијом у смислу да јој омогући увид у сву пословну документацију, тј. преглед пословних књига и евиденција, исправа и других података у сврху обављања ревизије/контроле, оцјене материјалног и финансијског пословања, те законитости рада и примјене прописа.

Задаци интерне ревизије су да испитује и анализира:
– вјеродостојност и цјеловитост информација које се презентују,
– усклађеност пословних процеса с пословним политикама и плановима Друштва, као и свим важећим законима у Републици Хрватској,
– економичност и ефикасност кориштења новчаних средстава.

У циљу побољшања успјешности пословања интерна ревизија:
– контролише примјену закона, прописа и општих аката на основу којих се спроводе пословне политике и води финансијско пословање Друштва,
– испитује усклађеност пословања с циљевима и задацима које је утврдила Управа Друштва,
– контролише начин обављања процесних контрола.

Извјештајем о ревизији интерна ревизија упозорава на одступања од постављених циљева те предлаже мјере за отклањање уочених неправилности и унапређење пословања.

Интерна ревизија има дужност и обавезу да сарађује са државном ревизијом, комерцијалном ревизијом, Хрватском заједницом рачуновођа и финанцијских дјелатника, с интерним ревизијама осталих трговачких друштава, Самосталним одјелом за унутарњу ревизију Министарства финанција Републике Хрватске, те са осталим државним институцијама на њихов захтјев.

Интерна ревизија врши ревизије у складу са Међународним стандардима професионалне праксе интерне ревизије и према законским прописима и интерним актима Друштва.

Интерна ревизија обавља ревизије на основу плана рада уз претходну најаву надређеном службенику организационог дијела у којем се врши ревизија. У појединим случајевима ревизијске активности се могу обављати и без претходне најаве надређеним службеницима, а надређени службеници јединица у којима се обавља ревизија су у оба случаја дужни пружити потребну стручну помоћ на захтјев интерног ревизора.

Интерна ревизија након сваке обављене ревизије доставља извјештај Управи Друштва. Она Управи Друштва, Одбору за ревизију те на захтјев Управе Друштва Надзорном одбору доставља годишњи извјештај о обављеним ревизијама, утврђеним неправилностима по појединим извјештајима те извјештај о предузетим активностима за њихово отклањање.

Интерни ревизор пословања у свом раду је независан и самосталан, али је одговоран Управи Друштва.

Правилником је посебно наглашено да интерни ревизор пословања не смије одавати информације и податке до којих је дошао у току поступка ревизије, односно дужан је сазнања до којих је дошао током ревизије чувати као пословну тајну.

Правилник о организацији ХЖ „Cargo“ [270]

Правилником о организацији ХЖ „Cargo“ наведен је опис радног мјеста ревизора пословања.

У Правилнику је наведено да ревизор пословања управља радом интерне ревизије, судјелује у обављању ревизија, израђује и предлаже Управи Друштва доношење

[270] Правилник о организацији ХЖ “Cargo” („Службени вјесник“, бр. 13/16).

годишњег плана рада интерне ревизије на основу процјене ризика, надзире примјену кодекса струковне етике интерних ревизора и повеље интерних ревизора, одобрава и доставља Управи Друштва коначан извјештај о ревизији, испитује усклађеност пословања Друштва са законским и подзаконским актима те интерним правилницима Друштва, упозорава на одступања од постављених циљева, предлаже мјере за отклањање уочених неправилности, прати проведбе препорука наведених у извјештајима из претходних ревизија, израђује годишње извјештаје о раду интерне ревизије и доставља их Управи Друштва, доноси одлуке о обављању појединачних ревизија, проводи одлуке и закључке Управе Друштва који се односе на интерну ревизију, прати проведбу препорука Државног уреда за ревизију те обавља и друге послове по налогу Управе Друштва и одговара Управи Друштва.

Организациона шема Друштва ХЖ Путнички пријевоз д.о.о.

Друштво ХЖ Путнички пријевоз д.о.о. послује на основу Закона о жељезници[271] те других законских и подзаконских аката. Предмет пословања Друштва је обављање јавног превоза путника у унутрашњем и међународном жељезничком превозу, односно повезивање жељезницом градских средишта и локалних средина у Републици Хрватској и са другим европским дестинацијама. Друштво се бави и организацијом масовног превоза путника у приградским и градским подручјима већих градова Републике Хрватске и локалним срединама.[272]

Послови интерне ревизије, као и остали послови унутар Друштва ХЖ Путнички пријевоз д.о.о., уређени су Правилником о организацији Друштва.

Уред интерне ревизије је засебан организациони дио унутар организационе структуре Друштва ХЖ Путнички пријевоз д.о.о..

Уред за интерну ревизију обавља послове интерне ревизије свих пословних процеса и система, дајући независно и објективно стручно мишљење и савјете за унапређење

[271] Закон о жељезници (“Народне новине”, 94/13 и 148/13).
[272] www.hzpp.hr

пословања. Она своје послове мора да обавља независно у циљу процјене система интерних контрола како би допринијела побољшању ефикасности процеса управљања ризицима, контроле и корпоративног управљања, руководећи се филозофијом додатне вриједности.

Правилником је дефинисано да интерна ревизија проводи сљедеће активности:

– провјерава, испитује и анализира вјеродостојност и цјеловитост информација које се презентују;

– прати и контролише економичност и ефикасност кориштења новчаних средстава;

– провјерава и испитује остварење постављених циљева и планова;

– контролише примјену законских прописа те провођење утврђене пословне политике Друштва;

– испитује усклађеност пословања с циљевима и задацима које је утврдила Управа Друштва;

– преиспитује и оцјењује ефикасност система интерних контрола;

– предлаже мјере за отклањање уочених неправилности;

– предлаже мјере за унапређење пословања;

– доставља писани извјештај о свакој обављеној ревизији Управи Друштва;

– прати провођење одлука и закључака Управе Друштва;

– сарађује с комерцијалном ревизијом и Државним уредом за ревизију те другим врстама и облицима унутрашњег и вањског надзора;

– прати провођење отклањања утврђених неправилности.

У оквиру Уреда за интерну ревизију Друштво има систематизована два радна мјеста, односно радна мјеста водитеља Уреда за интерну ревизију те ревизора пословања.

6. УСПОСТАВЉАЊЕ ОДЈЕЉЕЊА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

6.1. Одјељење за интерну ревизију са фокусом на интерне контроле

Интерна ревизија у контексту корпоративног управљања има врло јасну улогу. Њен превасходан циљ је испитивање и оцјена пословања те давање препорука за развој и повећање успјешности организације у цјелини. Дакле, њен циљ је снимање реалног стања у наизглед добрим организацијама ради боље контроле над будућим пословањем.

Дуго је сфера интересовања интерне ревизије била базирана само на функционисању интерних контрола као основи традиционалног приступа интерној ревизији, док се у каснијој фази развоја она конципира на ризицима и њиховом управљању као модерном приступу интерној ревизији.

Пикет[273] је навео како је интерна ревизија 50-их година прошлог вијека била искључиво оријентисана на формално и садржајно испитивање уредности и поузданости рачуноводствених евиденција и извјештаја. Тада се менаџмент организација користио интерном ревизијом као допуном екстерне ревизије. Правећи анализу, Пикет наводи да је у сљедећих двадесетак година опсег њене активности проширен на процјењивање усклађености с финансијским али и оперативним процедурама предузећа, односно на испитивању да ли се они прописно спроводе.

Као што је већ наведено, традиционални приступ интерној ревизији је настајао након што је 1978. године Институт интерних ревизора објавио Међународне стандарде професионалне праксе интерне ревизије. Од тада, када је установљена и дефиниција интерне ревизије, па све до краја 90-их година двадесетог вијека, фокус интерне ревизије је био базиран на интерним контролама (control based auditing), односно на њихову усклађеност с прописаним интерним процедурама и регулативом. Задатак интерних ревизора је био да процијене систем интерних контрола и дају препоруке за њихово побољшање. Оваква усмјереност интерне ревизије на контроле, односно

[273] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges“, John Wiley & Sons Ltd., New Jersey, 2004, стр. 10–14.

усклађеност, сматра се њеним првим методолошким приступом, који је примарно био фокусиран на процјењивање функционисања контрола и усклађености њихове имплементације с процедурама и/или регулативом.[274]

Интерни ревизори би приликом извјештавања давали препоруке у вези с интерним контролама без одређеног разумијевања система, разумијевања ризика или ширег контекста пословања. Нагласак би био на извјештавању о грешкама или недостацима и „таргетирању“ особа које су те грешке или пропусте починили и упознавању руководства о томе. Преведено, рад интерне ревизије на само овај начин се врло лако може претворити у рад на принципу инспекције, дакле откривању нечијих грешака. Тиме не би био искориштен пуни потенцијал интерне ревизије и она би се временом сепаратисала од менаџмента и осталих запослених. На овај начин се не остварује синергетска сарадња у циљу остварења пуног ефекта пословања, него би запослени зазирали од интерних ревизора, што никако није циљ.

У традиционалном приступу интерне ревизије на бази контрола постоји још један, не мали недостатак, а ради се о самом планирању интерних ревизија у годишњем плану Одјељења за интерну ревизију. Наиме, ревизије се на основу овог приступа планирају циклично, у периодичним размацима од неколико година по ревидираној јединици. То значи да се ревизије не планирају на основу процјене ризика и њиховог процијењеног нивоа. Јасно је да су ово очигледни недостаци традиционалног приступа због недостатка претходног процјењивања саме сврхе пословног процеса и с тим у вези повезаних ризика.

С друге стране, како професор Станишић[275] наводи, интерна контрола је ипак најважнији појам који интерни ревизор мора да разумије, јер и када преиспитује област пословања или финансијску област у организацији, он мора да провјерава функционисање интерних контрола. Та провјера подразумијева преиспитивање пословног процеса и разуман ниво тестирања трансакција како би се добила валидна потврда о ефикасности интерних контрола.

[274] Beneš, V., Internal audit and its approach to the risk mitigation, Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 2012, стр. 11–15.
[275] Станишић, М., „Интерна контрола и ревизија“, Универзитет „Сингидунум“, Београд, 2014, стр. 74.

Основна разлика интерне ревизије од екстерне је у томе што интерна ревизија приступа детаљном испитивању и анализи контрола и процеса рада који су повезани с циљевима интерне ревизије. Интерни ревизори настоје утврдити да ли су интерне контроле унутар одређених пословних активности адекватне и као такве ефикасне.

Иако се у свијету већ дужи низ година интерна ревизија базира на ризицима и на управљању ризицима, код нас и у нашем региону тај принцип још није заживио у већини јавних предузећа и уопште јавног сектора. Интерни ревизори се више одлучују да задрже традиционални модел интерне ревизије засноване на контролама из низа разлога. Разлози су у неискуству интерних ревизора, недовољној обучености, отпору старијих интерних ревизора према промјенама, који су стручни у погледу већине сегмената пословања, али имају отпор према модернијем приступу процеса интерне ревизије, а то, опет, из разлога јер се на тај начин изискује више напора и труда, а које врло често у сваком смислу не вреднују довољно управљачки органи. Сам процес интерне ревизије заснован на контролама одјељења за интерну ревизију проводе на већ описан начин у четвртом дијелу овог рада, али је базиран искључиво на провјери функционисања интерних контрола.

Професор Ђурасовић[276] наводи да испитивање контрола генерално треба да обухвати:

- идентификовање активности и како она функционише;
- разматрање потенцијалног ризика (може ли шта поћи наопако);
- коришћење професионалне процјене да се утврди шта је потребно да би се заштитило од ових ризика;
- оцјену да ли су у активност укључене неопходне контроле.

Професор Ђурасовић истиче да у овој фази прегледа процеса рада и оцјени интерних контрола ревизор првенствено прегледа структуру интерне контроле унутар ревидиране организационе јединице. Ревизор различитим техникама те сакупљањем и анализирањем информација добија слику о функционисању интерних контрола. Даље, интерни ревизори провјеравају да ли постоје лоши или дуплирани кораци у процесу рада, неефикасне операције, те контроле којима се елиминишу слабости или недостаци.

[276] Ђурасовић, В., „Интерна контрола и интерна ревизија“, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007, стр. 180.

На концу ове фазе интерни ревизор доноси прелиминарне закључке о томе да ли је успостављени процес рада адекватан.

У одређеним случајевима неће ни требати улазити у детаљну анализу система интерних контрола јер ће интерни ревизор на први сусрет са ситуацијом имати јасну слику о функционисању интерних контрола, у овом случају о њиховом нефункционисању. Свака даља анализа и разматрања изискивала би беспотребно трошење времена, људи, новчаних средстава и слично.

У сваком случају, уобичајени рад на терену интерног ревизора је у циљу спровођења програма и плана појединачне ревизије те на основу спроведених анализа доношење закључака да ли све функционише како би требало и да се процијени утицај неефикасних контрола унутар ревидираног подручја.

Ефектан преглед одговорности менаџмента и интерне ревизије у овом процесу дао је Пикет,[277] који наводи улоге менаџмента у вези са системом интерних контрола:

- менаџери морају утврдити гдје су потребне интерне контроле;
- менаџери морају имати способност да креирају интерне контроле тамо гдје су идентификовали да су неопходне;
- примјена имплементираних интерних контрола је такође у домену менаџмента;
- обавеза провјере да ли интерне контроле функционишу у пуном смислу је првенствено у функцији менаџмента па тек онда интерне ревизије;
- менаџмент има сталну обавезу одржавања и унапређивања успостављених контрола.

Разлике улога интерне ревизије и менаџмента у овом сегменту према Пикету су сљедеће:

- интерна ревизија мора да идентификује подручја која су најугроженија у вези с нефункционисањем интерних контрола у пуном смислу (нпр. при заштити имовине, усклађености са законима, поузданости пословних информација и др.);

[277] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, стр. 165.

- планирање и провођење интерних ревизија у најризичнијим подручјима;
- ревидирање свих подручја и оцјена њихових система интерних контрола;
- интерна ревизија има обавезу да извјештава менаџмент о томе да ли контроле функционишу адекватно и ефикасно;
- интерна ревизија даје препоруке за неопходна побољшања интерних контрола;
- интерна ревизија континуирано провјерава да ли менаџмент поступа у складу са датим препорукама.

Уочавањем наведених недостатака традиционалног приступа и стварној потреби процјене потенцијалних ризика који утичу на пословање спонтано се почео развијати модерни приступ интерној ревизији заснованој на ризицима.

6.2. Модерни приступ интерне ревизије заснован на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA)

Логично је да власници предузећа и управљачка структура желе да знају какви их изазови очекују, тј. шта их може сналазити у будућности као посљедице доношења пословних одлука, те како превентивно спријечити негативне догађаје и ризике који би могли утицати на пословне циљеве. Интерна ревизија настоји да одговори на дате изазове те да оправда своју функцију на начин да допринесе стварању нове вриједности унутар предузећа у којем дјелује.

Већ смо цитирали професора Тушека, који је истакао да је посљедица такве оријентације развој новог приступа интерној ревизији заснованог на ризицима (risk-based audit approach), који се фокусира на активности од виталног значаја за предузеће, на начин да се прво концентрише на циљеве и пријетње њиховом остварењу, односно ризике, а тек онда на контроле које су предвиђене за умањење или елиминисање тих ризика. Тушек закључује да информације изведене из процеса интерне ревизије засноване на ризику имају већу вриједност за менаџмент у процесу одлучивања.[278]

[278] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 271.

Sawyer[279]наводи како је концепт интерне ревизије засноване на ризицима започео с анализом контрола, наставио се на утврђивању ризика повезаних с пословним процесима и операцијама те се коначно развио у испитивање у којој мјери активности самог процеса управљања ризицима подржавају остварење циљева предузећа. О интерној ревизији заснованој на управљању ризицима биће ријечи и у дијелу 6.3. овог рада гдје ћемо настојати дефинисати универзални модел интерне ревизије који би ефикасно извршавао функцију за коју је предвиђен. Он би задржао и оне позитивне особине из традиционалног модела интерне ревизије, али би акценат био на модерном приступу.

Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије дефинишу многе појединости у вези с интерном ревизијом заснованом на ризицима.

Међународни стандард професионалне праксе интерне ревизије 1220.А3 каже да интерни ревизори морају бити спремни да препознају значајне ризике који могу утицати на циљеве, пословање или ресурсе. Ипак, ревизорске процедуре саме по себи, чак иако су примијењене с дужном професионалном пажњом, не дају гаранцију да ће сви значајни ризици бити идентификовани.

Стандард 2010 – Планирање, дефинише да извршни руководилац ревизије (директор одјељења за интерну ревизију) мора да доноси планове засноване на ризицима како би утврдио приоритете за активности интерне ревизије, који су конзистентни с циљевима организације. Ако менаџмент није успоставио оквир за управљање ризицима унутар компаније, извршни руководилац интерне ревизије мора да користи властиту процјену ризика након консултација са вишим менаџментом и одбором. Процјена ризика мора бити документована.

Стандардом 2120 дефинисано је да интерни ревизори спознајом циљева предузећа морају да идентификују и оцијене значајне ризике који утичу да се ти циљеви не остваре. Након тога треба да правовремено саопште информације о ризицима у оквиру

[279] Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer's Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003, стр. 121.

организације како би запослени и руководство могли да изврше своје обавезе на прави начин и остваре предвиђене циљеве.

Стандард 2120.А1 каже да интерна ревизија мора да оцјењује изложеност ризику који је повезан с корпоративним управљањем, пословањем и информационим системима, а све то у вези са достизањем стратешких циљева организације; поузданошћу и интегритетом финансијских и оперативних информација; ефикасношћу и ефективношћу операција и програма; заштитом имовине, те да ли је све то усклађено са законима, прописима, политикама, процедурама и уговорима.

Стандард 2120.А2 говори о констатовању чињеница о томе на који се начин у организацији управља ризиком од превара.

Стандард 2120.Ц2 наводи да приликом процјене процеса управљања ризиком у организацији интерни ревизори морају да инкорпорирају сазнања о ризицима која су стечена током консалтинг ангажмана.

Стандард 2120.Ц3 прописује да, када интерни ревизори помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, **они морају да се уздрже од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.**

У дијелу 3.4. овог рада детаљно је описана улога интерне ревизије у процесу управљања ризиком, али је сврсисходно у овом дијелу поново нагласити који су то основни начини којима би интерна ревизија могла допринијети овом процесу:[280]

- прва могућност је када предузеће још није ни започело имплементацију процеса управљања ризиком и када тим из интерне ревизије разним методама настоји да сам идентификује што већи број области које заслужују пажњу, уколико предузеће одлучи да започне са имплементацијом процеса управљања ризиком предузећа;

[280] The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004, pp. 1–2.

- друга могућност је да се интерна ревизија укључи у фази када предузеће још није до краја имплементирало процес управљања ризиком, дакле негдје је на самом почетку имплементације, на начин да учествује у идентификацији значајнијих области у којима уочава пропуст у имплементацији;
- трећа могућност је када неко предузеће већ има имплементиран процес управљања ризиком и који је по свом опису скоро увијек сложен, интерна ревизија може допринијети на начин да оцијени колико ефективно тај процес управљања ризиком функционише.

Најчешћа појава код нас и у региону у пракси је наведена прва могућност, будући да предузећа нису кренула масовније у имплементацију процеса управљања ризиком. Зашто је то тако, није лако објаснити. Разлози се могу наћи и у томе што је менаџмент одговоран за имплементацију тог процеса, а они по инерцији избјегавају да се баве послом који није искључиво у вези с процесом пословања или настоје да те обавезе делегирају на друге функције предузећа као што је, рецимо, интерна ревизија. Овдје се можемо позвати на примјер Републике Хрватске, гдје је велика већина пословних система масовно пролонгирала имплементирање процеса управљања ризиком све док овај није преостао као риједак примјер неиспуњених услова за пријем Републике Хрватске у Европску унију. Тада су пословни системи већином укључивали специјализоване агенције које су ангажовали да за њихов рачун изврше имплементацију процеса управљања ризиком унутар њих.

Ако предузеће још није ни започело имплементацију процеса управљања ризиком, као у првом случају, интерна ревизија се мора више ангажовати да идентификује што већи број области које заслужују пажњу. Она ће помоћи организацији бољем разумијевању ризика, али битно је напоменути да професионални стандарди говоре да интерна ревизија не би требала имати никакву непосредну одговорност за доношење одлука предузећа у вези са управљањем ризиком или руковођењем функцијом управљања ризиком. Циљеви организације би требали раније бити одређени од менаџмента и онда би требали остати да се идентификују догађаји који утичу на циљеве (интерни и екстерни). Напомињемо да стандард 2010 дефинише да, уколико менаџмент није успоставио оквир за управљање ризицима унутар компаније, извршни руководилац

интерне ревизије мора користити властиту процјену ризика након консултација са вишим менаџментом и одбором. Процјена ризика мора бити документована. Оцјеном ризика се дефинише однос вјероватноће да се деси неки догађај и његовог утицаја, тј. посљедице, ако се предметни догађај деси. Након тога слиједи рангирање ризика. Постоји неколико метода за реаговање на ризике те је на менаџменту одговорност избора и примјене тих метода, а никако интерне ревизије. Интерна ревизија може само дати одређене препоруке у вези с тим. О свему томе на који начин одјељење за интерну ревизију базира ревизије на ризицима, детаљније смо образлагали у дијелу 4.3. када смо говорили о студији ризика.

Risk Based Internal Audit (RBIA) позива на ефикасан систем интерне ревизије, гдје се ризици идентификују унапријед, а у данашњем свијету ризици су разноврсни.

Професор Arup Choudhuri, стручњак из Индије за проналажење талената и трансформацију руководилаца кроз врхунску обуку и предсједавајући Интасиа Института за пословно управљање (Intasia Institute of Business Management), на основу свог дугогодишњег искуства наводи да основна структура програма интерне ревизије може изгледати на сљедећи начин: [281]

1. одредити циљеве процеса који се ревидирају,
2. сарађивати с предузећем како би се утврдили и процијенили ризици који утичу на ове процесе,
3. утврдити и тестирати постојање контрола, те на основу ових процјена утврдити преостале ризике,
4. утврдити гдје ризици нису довољно ублажени контролама и сведени на, од менаџмента, дефинисани прихватљив ниво ризика (апетит организације за ризик или границу толеранције),
5. обезбиједити менаџменту да се ризици ублажавају на прихватљив ниво и пријављивати им гдје то није случај те се договорити о активностима које треба предузимати заједно с руководством.

[281] Choudhuri, A., The Role of Risk Based Internal Audit (RBIA) in Corporate Governance, LinkedIn Corporation, 2015, стр. 2–3.

Дакле, интерна ревизија обезбјеђује независно и објективно осигурање за руководство организације да се његови ризици ублажавају на прихватљив ниво и извјештавају о томе гдје нису такви случајеви. Први циљ интерне ревизије засноване на ризику је да припреми план рада (план ревизије) како би се тај циљ остварио. Ово укључује двије фазе:

1. сазнати који су ризици,
2. обављати послове како би се осигурало управљање предузећем у смислу да се ови ризици ублажавају на прихватљив ниво односно до "граница толеранције".

Према томе, тачка почетка било ког плана ревизије треба да идентификује и одреди значајне ризике који угрожавају циљеве организације. У контексту интерне ревизије засноване на ризику, ризик се може дефинисати као скуп околности које би ометале постизање циљева. Стога, рецимо, ако је циљ предузећа да обезбиједи најбољу услугу, околности које отежавају овај циљ могу бити означене као ризик. Алтернативни начин дефинисања ризика је у смислу шансе за настанак ризика и његовог утицаја. У том смислу ISO (Међународна организација за стандарде) дефинише ризик као „комбинацију вјероватноће настанка догађаја и његових посљедица“, а о чему је већ било говора.

Друга и трећа наведена могућност помоћи интерне ревизије пословним системима, тј. када је организација увелико започела имплементацију или већ има до краја имплементиран процес управљања ризиком, интерна ревизија може дати допринос на начин да оцијени колико ефективно тај процес управљања ризиком функционише.

Данас у развијенијим земљама потреба за управљањем ризицима постала је препозната као суштински дио добре праксе корпоративног управљања. Ово је довело до подизања притиска на предузећа да идентификују све пословне ризике с којима се суочавају и да објасне како им управљају. У ствари, активности у управљању ризицима признате су као централна и битна улога у одржавању система интерних контрола. Иако одговорност за идентификацију и управљање ризицима припада менаџменту, једна од кључних улога интерне ревизије су да обезбиједе сигурност да су ти ризици правилно управљани.

Институт интерних ревизора (IIA) дефинише интерну ревизију засновану на ризику (RBIA) као методологију која повезује интерну ревизију са општим оквиром управљања ризицима организације.

Управљање ризиком у организацији је оквир на основу којег се управљачка структура ефикасно може бавити неизвјесношћу и повезаним ризиком и шансом, те тако унаприједити свој капацитет да би испунио мисију и стратешке циљеве предузећа. Већ смо закључили да је управљање ризиком процес који се примјењује на стратешком нивоу и у цијелој организацији с циљем идентификације и управљања ризиком у оквиру границе толеранције како би се пружило разумно увјеравање да ће стратешки и конкретни циљеви организације бити испуњени. Ризици се морају процијенити, затим рангирати и на крају одредити њихова прихватљивост на основу спремности организације да их прихвати на одређеном нивоу. Даље мјере које менаџмент може подузети у односу на ризике укључују: прихваћање, избјегавање, смањење и подјелу ризика. Одговор на ризик настоји свести ризике на прихватљив ниво.

COSO-ов оквир је управљање ризицима предузећа дефинисао на начин:[282]
„Управљање ризицима предузећа је процес на који утиче одбор директора предузећа, менаџмент и остало особље, који се примјењује приликом дефинисања стратегије и широм предузећа, који је креиран с циљем да се идентификују потенцијални догађаји који могу утицати на предузеће и да се ризицима управља тако да они остају у границама његове склоности ка њима, те да се обезбиједи разумно увјеравање у погледу остваривања циљева организације.“

Дефиниција рефлектује одређене темељне концепте као што су:[283]

- процес који је у току и тече кроз предузеће (ПРОЦЕС);
- извршавају га људи на свим нивоима организације (УПРАВА, ДИРЕКТОРИ, ОСОБЉЕ);
- укључен је у поставкама стратегије (МИСИЈА ЈЕ СТРАТЕШКА);

[282] COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004, стр. 3.
[283] Интерна ревизија – Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011, стр. 100.

- примјењује се у оквиру цијелог предузећа, на сваком нивоу и у свакој јединици, и захтијева портфолио ризика на организационом нивоу (СВЕ ОРГАНИЗАЦИОНЕ ЈЕДИНИЦЕ);
- дизајниран ради идентификације потенцијалних догађаја који, ако се десе, могу озбиљно утицати на организацију (ЦИЉ УПРАВЉАЊЕ РИЗИКОМ УНУТАР ПРИХВАТЉИВИХ ГРАНИЦА);
- у стању је пружити прихватљиво осигурање менаџменту предузећа и управи директора (РАЗУМНО, А НЕ ПОТПУНО УВЈЕРЕЊЕ);
- усмјерен је на постизање циљева у једној или више засебних, преклапајућих категорија.

Enterprise risk management (ERM) може донијети позитивне резултате на више начина: управа неће губити превише времена на гашење пожара, већа могућност за постизање циљева, фактор изненађења сведен на минимум, већи фокус на правилном пословању, интеграција стратешког управљања и управљања ризицима. Наиме, ЕРМ се састоји од осам међусобно повезаних компоненти, изведених из начина према којем менаџмент управља предузећем и интегрисане са процесом управљања.

Цијели модел може се приказати путем тзв. COSO коцке:

Слика 4 – COSO модел управљања ризицима

Извор: COSO, Enterprise Risk Management – Integrated Framework, Executive Summary, COSO, 2004.

Дакле, COSO-ов оквир управљања ризицима предузећа (ERM) дефинише осам компоненти ризика: интерно окружење, постављање циљева, идентификација догађаја,

процјена ризика, одговор на ризик, контролне активности, информације, комуникација и мониторинг. О свакој компоненти је више речено у дијелу 3.2. овог рада, „Управљање ризицима као модерни приступ корпоративног управљања“.

Свака организација је прича за себе, с различитим структурама, различитим ставом према ризику, различитим процесима унутар њих. Интерни ревизори се на основу свог искуства морају прилагодити структурама и процесима сваког предузећа, а у циљу имплементације RBIA, која стално инсистира на појачавању одговорности руководства и одбора у управљању ризицима.

Ако оквир за управљање ризицима није јак или не постоји, предузеће није спремно за RBIA-у. Из наведеног имплицира да је систем унутрашње контроле предметног предузећа лош. Када је RBIA нова за предузеће, шеф интерне ревизије ће морати да промовише, тј. наметне концепт руководству и освоји њихову подршку, нарочито зато што то може значити промјену за њих да размишљају о ризику.[284]

Chartered Institute of Internal Auditors је једино професионално удружење за интерне ревизоре у Великој Британији и Ирској, а овом темом су се значајније бавили, па тако закључују да је RBIA на врхунцу праксе интерне ревизије. Наводе и да је то подручје које се брзо развија и гдје још увијек постоји мали консензус о најбољем начину његовог спровођења. На основу истих дилема и закључака дошло се на идеју израде теме овог рада.

Предности ове методологије су у томе да би, пратећи RBIA-у, интерна ревизија требала да закључи неколико ствари.[285] Прије свега она мора да изведе закључак да ли је руководство идентификовало, процијенило и одговорило на ризике изнад и испод дефинисаног прихватљивог нивоа ризика. Мора да провјери да ли су одговори на ризике ефикасни и благовремени у смислу да, када резидуални ризици нису у складу с апетитом за ризик, да ли се предузимају кораци да се то поправи. Мора се знати да ли процесе управљања ризиком, укључујући ефикасност одговора и завршетак акција,

[284] www.iia.org.uk (Chartered Institute of Internal Auditors), октобар 2014, стр. 1.
[285] Ibidem, стр. 2.

надгледа руководство како би се осигурало да и даље ефикасно раде и мора се обезбиједити да се ризици, одговори и акције правилно класификују и пријављују.

Наведено омогућава да интерна ревизија обезбиједи одбору гаранцију која је потребна за дизајн и добро функционисање процеса управљања ризиком, а посебно за управљање кључним ризицима, укључујући и ефикасност контрола и друге одговоре на њих. Дакле, интерна ревизија мора да се увјери у потпуно, тачно и одговарајуће извјештавање и класификацију ризика.

Имплементација и текући рад RBIA -е има три фазе:[286]

Фаза 1: процјена зрелости ризика – добијање прегледа у којој мјери одбор и руководство утврђују, оцјењују, управљају и прате ризике. Ово даје индикацију поузданости регистра ризика за планирање ревизија;

Фаза 2: периодично планирање ревизије;

Фаза 3: појединачни ревизорски задаци – спровођење индивидуалних задатака заснованих на ризику како би се обезбиједило осигурање у дијелу управљања ризицима укључујући и ублажавање појединачних или група ризика.

Процјена зрелости ризика је прва фаза RBIA. У овој фази постоје три циља:

1. процијенити зрелост ризика организације,
2. извијестити управу и одбор за ревизију о тој процјени,
3. договорити се о стратегији ревизије.

Да би се постигли ови циљеви, потребно је предузети одређене акције, а прије свега обавити разговор са управом и вишим руководиоцима о разумијевању зрелости ризика. Интервју или припремљене упитнике треба усмјерити на начин да се дође до спознаје да ли је разумијевање управљања ризицима уграђено тако да се менаџери осјећају одговорним не само за идентификовање, процјењивање и ублажавање ризика него и за праћење оквира и одговора на ризике.

[286] www.iia.org.uk (Chartered Institute of Internal Auditors), октобар 2014, стр. 2–3

Даље, треба прикупити потребне документе (уколико су доступни):[287]

- о циљевима организације,
- о томе како се анализирају ризици (процјеном утицаја и вјероватноће, на примјер),
- дефиницију коју је одобрио одбор за свој апетит ризика (прихватљиви ниво ризика),
- о процесима који су се проводили за идентификовање ризика који угрожавају циљеве организације,
- како руководство разматра ризике и како доноси одлуке о одговору на ризике,
- о изворима које користи менаџмент да би се увјерио како функционише оквир за управљање ризицима,
- било која постојећа процјена руководства или одбора о зрелости ризика организације,
- било који други документ који указује на обавезу управљања ризицима.

Употребом сакупљених докумената и података треба донијети закључак о зрелости ризика, тј. процијенити зрелост ризичности организације, користећи фазе: организација у потпуности оспособљена за управљање ризиком, ризиком се управља, дефинисан концепт управљања ризиком, постоји свијест о ризику и нема зрелости организације о управљању ризиком. Други циљ у фази процјене зрелости ризика јесте тачна и благовремена пријава закључака о зрелости ризика менаџменту и одбору за ревизију.

Наредни циљ ове фазе је да интерна ревизија у сарадњи с менаџментом идентификује све радње које они предлажу као резултат процјене; да, рецимо, интерна ревизија предлаже руководству све начине за побољшавање процеса управљања ризицима.
Одлука о стратегији ревизије ће слиједити из процјене интерне ревизије и од добијања сагласности од менаџмента и одбора за ревизију.

Постоје три потенцијална елемента RBIA-ове ревизијске стратегије:
1. врста гаранција које интерна ревизија очекује да ће моћи пружити,
2. оквир који ће се користити за планирање интерних ревизија,

[287] www.iia.org.uk (Chartered Institute of Internal Auditors), мај 2014, стр. 1.

3. тип консултантских услуга које интерна ревизија очекује да ће пружити.

Методологија RBIA ангажује интерне ревизоре да олакшају побољшање оквира за управљање ризицима и стога интерна ревизија треба да приступи раду на начин да менаџмент задржи осјећај власништва над процесима који се развијају, а све у коначном циљу побољшања зрелости организације.

Овдје RBIA не ради ревизију ризика, већ ревизију о управљању ризицима. Њен фокус је на процесима које примјењује менаџерски тим у циљу одговора на појединачне ризике те на процесе које менаџмент користи за процјену ризика, доношење одлука о одговорима на њих као и за праћење провођења управљања ризицима.

Фаза периодичног планирања ревизија је друга фаза RBIA, а биће успјешна ако се успјешно проведу њени циљеви:

- прво се договорити о свим одговорима за управљање ризицима и процесима управљања ризицима за шта би требало и осигурање од интерне ревизије,
- израдити план ревизије који наводи све ревизије које треба провести на годишњем нивоу.

Важно је препознати активности интерне ревизије, а то је прије свега да она не мора пружити осигурање за сваки аспект оквира управљања ризицима.

Када се започиње сама израда плана ревизија, треба скренути пажњу да, уколико постоји велики број ризика, нужно их је категорисати по рангу што ће увелико помоћи приликом састављања годишњег плана ревизије.

Корисне категоризације ризика могу бити:

- по пословној јединици, а ово је сврсисходно када организација има више физички независних пословних јединица;
- по функцији или систему (нпр. продаја, куповина или контрола залиха);
- по циљевима, што има смисла приликом процјене плана ревизије због његовог значаја за организацију јер повезује ревизије директно с циљевима који су погођени ризицима, чије се управљање провјерава ревизијом.

У току даљег рада потребно је повезати ризике са задацима ревизије, при чему се могу користити двије методе:

1. груписање ризика по пословној јединици, циљу, функцији или систему и одлучити о томе које ће ревизије пружити одговарајућу сигурност. Ова метода има предност да ће управљање свим ризицима бити покривено, али може бити тешко изводљиво због пуно потребних ресурса (људи, времена, средстава и др.);
2. постављање ревизијског универзума чиме се свака ревизија алоцира на пословну јединицу или систем. Ова метода има предност у покривању физичке локације и омогућава дефинисање јединица за ревизију одговарајуће величине. Захтијева се додатна провјера како би се осигурало да се врши ревизија управљања свим ризицима.

Овај корак ће произвести листу потенцијалних ревизијских задатака. Приоритет сваке ревизије је изведен из величине процеса управљања ризиком на основу којег се обезбеђује сигурност. Ове информације треба повезати с категоризованим пописом ризика, који, опет, повезују ризике с регистром ризика предузећа.

У фази израде периодичног (годишњег) плана ревизија мора се процијенити број дана потребних за сваку ревизију и идентификовати које ревизије могу бити довршене расположивим ресурсима, пружајући простор за консултантску подршку.

У вези с годишњим планом ревизија треба разговарати с менаџментом и он треба бити представљен одбору за ревизију на одобрење.

Ако је организација дефинисана као ризична, она нема комплетан регистар ризика и тада интерна ревизија треба да користи попуњене дијелове регистра ризика за планирање, или поновно планирање, ревизорског рада користећи претходно наведену методу.

Како RBIA није у вези с ревизијом ризика, него с ревизијом управљања ризиком, фокусира се на акције руководства за одговор на ризике.

Фаза провођења појединачних ревизорских задатака као трећа фаза RBIA има циљеве у смислу да се за пословање, активност или систем и процесе који се ревизирају на основу дефинисаног плана ревизије обезбиједи сигурност:[288]

- да је менаџмент идентификовао, процијенио и одговорио на ризике изнад и испод апетита ризика;
- да су одговори на ризике ефективни, али не превише у управљању инхерентним ризицима унутар апетита ризика;
- када преостали ризици нису у складу с апетитом за ризик, предузимају се мјере како би се то исправило;
- да руководство надгледа процесе управљања ризицима, укључујући ефикасност одговора и завршетак акције, како би се осигурало да и даље ефикасно дјелују;
- да се ризици, одговори и акције правилно класификују и пријављују.

Акције и кораци који се подузимају да би се постигли ови циљеви за завршетак фазе израде ревизије су сљедећи:[289]

1. Успостављање планираног обима задатка. Укључује интерне ревизоре који разумију резултате фаза 1 и 2, спроведене непосредно прије ове фазе како би припремили нацрт обима задатка.

2. Процјена зрелости ризика јединице која се провјерава. Омогућава интерној ревизији да изврши процјену, подижући је на детаљнији ниво него што је то могуће у фази 1. Критеријуми који се користе за процјену зрелости треба да буду конзистентни са онима кориштеним у фази 1.

3. Закључци на нивоу задатка о зрелости ризика. Они треба да потврде или да оповргну оригинални ниво процјене организације, а ако је потребно да почетну процјену организација промијени, у том случају интерна ревизија о томе извјештава менаџмент.

[288] www.iia.org.uk (Chartered Institute of Internal Auditors), мај 2014, стр. 1.
[289] Ibidem.

4. Потврђивање обима задатка. Према RBIA, интерним ревизорима је потребно више времена од менаџмента него у другим приступима интерној ревизији.

5. Дискусија о посматраним контролама. Циљ ове фазе је да се утврди да контроле које се користе у оквиру управљања ризицима функционишу на начин како су и дизајниране и да преглед интерне ревизије осигура да је то тако.

6. Верификација доказа, упутстава и понављања. Ове активности могу бити потребне да пруже додатне доказе да су одговори на кључне ризике ефикасни.

7. Документовање резултата ревизије.

8. Процјена резидуалних ризика коју врши руководство. Ријеч је закључку о специфичним резултатима у регистру ризика и треба да доведе до налаза о томе како менаџмент одређује преостале ризике.

9. Закључци о одговорима и процесима управљања ризиком (опис, ефективност и ефикасност процеса управљања ризицима).

10. Извјештавање и повратне информације. Овај корак је од кључног значаја за циљ јачања одговорности менаџмента за управљање ризицима, а о налазима треба разговарати с руководством на такав начин да преузму одговорност за одлучивање о одговарајућим корективним мјерама, укључујући и све промјене у регистру ризика. Ако је то велика промјена, у стилу активности интерне ревизије, потребно је уложити напор да се она спроведе и не треба је потцјењивати. Интерна ревизија ће можда морати да има већу улогу у изради нацрта и достављања извјештаја за прве мјесеце имплементације RBIA.

Налази ревизије могу промијенити закључке о зрелости ризика и то се мора одразити сљедећи пут приликом ажурирања плана. Налази се морају одражавати и у извјештавању о ризицима, тако да руководство и интерна ревизија разумију гдје је објективно осигурано управљање ризицима.

11. Сумирање закључака интерне ревизије за одбор за ревизију. Овај сажетак треба да:

- подржи захтјев било које регулативе која се односи на организацију,
- испуни захтјеве повеље о интерној ревизији,
- садржи мишљење о томе да ли се ризицима довољно управља да би се осигурало да се постижу планирани циљеви организације.

Својим радом интерна ревизија прикупља доказе о ризичној зрелости предузећа. Мора се знати да је оквир за управљање ризицима динамична конструкција, која зависи од људи који раде ефективно, а потребно је непрекидно улагати напоре да би се одржавао на високом нивоу. Како се вањско окружење и циљеви организације мијењају, тако се мијењају околности и контекст потенцијалних ризичних догађаја, па се регистар ризика треба развијати како вријеме пролази.

Организације са лошим степеном зрелости могу бити због тога што менаџери и директори не прихватају да је добар оквир управљања ризицима битан елемент.

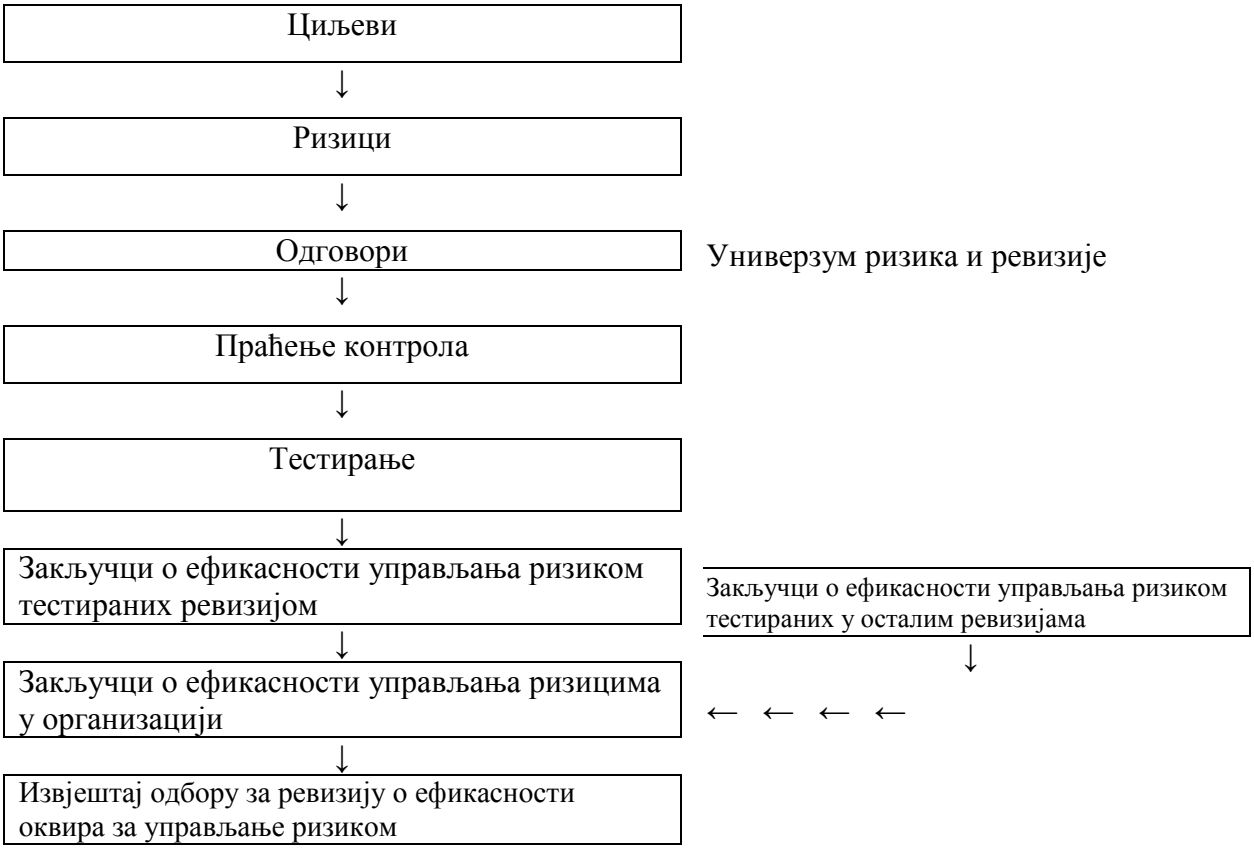
Директан допринос циљевима организације огледа се у томе што ће ефективни оквир управљања ризицима побољшати управљање и његове шансе постизања циљева на дужи период. Методологија RBIA даје јасан и вриједан допринос оквиру за управљање ризицима, пружајући објективно осигурање и олакшавајући напоре руководства за побољшање оквира. Она осигурава да су ресурси интерне ревизије усмјерени на процјену управљања најважнијим ризицима.

Тако RBIA наглашава одговорност руководства за управљање ризицима и то мора бити наглашено током свих састанака с менаџерима, а имплементација RBIA значи да се активност интерне ревизије понаша на начин да ојачава и доприноси јачој култури управљања ризицима.

Интерна ревизија ангажована на принципу RBIA захтијева више људи и пословних вјештина интерних ревизора, као што су интервјуисање, утицај, олакшавање и рјешавање проблема.

Интерне ревизије RBIA повезује с аспектима: циљева, ризика, процеса за одговоре и праћење контрола, тестова и извјештаја, као што је приказано на дијаграму у наставку:[290]

Дијаграм 9 – Процес ревизије засноване на ризицима



[290] www.iia.org.uk (Chartered Institute of Internal Auditors), мај 2014, стр. 4.

6.3. Интерна ревизија заснована на контролама и управљању ризицима као универзални модел интерне ревизије

Најбољу границу између менаџмента и интерне ревизије о питању обавеза дефинисања и надзора над интерним контролама дао је Пикет кога смо раније цитирали.[291]

Он закључује да су обавезе менаџмента у вези са системом интерних контрола веома јасне, а односе се на то да менаџери морају утврдити гдје су потребне интерне контроле, те да их креирају и примјењују на најбољи могући начин. Он истиче да је обавеза провјере да ли интерне контроле функционишу у пуном смислу првенствено у надлежности менаџмента па тек онда интерне ревизије, а руководство је дужно и да их након успостављања у континуитету одржава и унапређује. Пикет за интерну ревизију у вези са системом интерних контрола наводи да интерна ревизија мора да идентификује подручја која су најугроженија у вези с нефункционисањем интерних контрола у пуном смислу и да на основу тога планирање и провођење интерних ревизија усмјери у најризичнија подручја. Интерна ревизија, након што ревидира свако од планираних подручја и оцијени систем интерних контрола, има обавезу да извјештава менаџмент о томе да ли контроле функционишу адекватно и ефикасно. Поред самог извјештавања интерна ревизија мора да даје препоруке за неопходна побољшања интерних контрола и да периодично прати да ли менаџмент поступа у складу са датим препорукама.

У COSO[292] студији постоји поглавље које је насловљено са Средства за оцјењивање (Evaluation tools). Њиме је, између осталог, наведено да све што је представљено као примјер не мора бити примијењено, него зависно од потреба организације треба разматрати питања за оцјену интерних контрола пословања да би се дошло до закључка да ли је систем ефективан. Примјери су представљени да би интерни ревизори имали слику на који начин се могу анализирати системи интерне контроле и процјењивати ризици.

[291] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003, стр. 165.
[292] COSO, Enterprise Risk Menagement – Integrated Framework, Executive Summary.

Средства за оцјењивање садрже два општа типа инструмената:

- средства за компоненте,
- радне листе за процјене ризика и контролних активности.

У COSO студији интерна контрола је дефинисана као процес који обављају надзорни одбор субјекта, управа и друго особље, с циљем да пружи разумно увјеравање у вези са остварењем циљева за:

- ефективност и ефикасност пословања,
- поузданост финансијског извјештавања,
- усаглашеност са важећим законима и прописима.

Нови COSO оквир за интерну контролу, који је ступио на снагу 15. децембра 2014, дефинисао је 17 принципа који представљају фундаменталне концепте повезане са свих пет компоненти интерне контроле, све у циљу да би менаџмент боље разумио шта чини ефективну интерну контролу. За сваки принцип су дефинисане кључне тачке које представљају њихове значајне карактеристике, али за које није стриктно наглашено да се морају све примијенити. Менаџмент је слободан да одреди да ли је кључна тачка релевантна за његову организацију. Свака кључна тачка (укупно 77) је непосредно повезана са једним од 17 принципа, а сваки од ових принципа је непосредно повезан са једном од пет компоненти интерне контроле.[293]

Дакле, интерна контрола се састоји од пет међусобно повезаних компоненти:[294]

- контролно окружење,
- процјена ризика,
- контролне активности,
- информације и комуникација,
- мониторинг.

[293] Петровић, Н., „Нови COSO оквир за интерну контролу“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015, стр. 6. (преузето из: COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013, www.coso.org)
[294] COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013, www.coso.org

На основу ових пет компоненти доноси се закључак да ли је неки систем контроле ефективан и да ли функционише ефикасно, а њих чине:

- контролно окружење: интегритет, етичке вриједности и компетентност људи; стил управљања; начин делегирања одговорности од менаџмента и његовог осјећаја за едукацију запослених;
- процјена ризика – идентификовање и анализа ризика релевантних за остваривање циљева које је поставио менаџмент;
- контролне активности – политике и процедуре којима се осигурава спровођење директива менаџмента;
- информација и комуникација – важан сегмент размјене информација унутар свих активности;
- мониторинг – комплетан процес се мора пратити као један од предуслова да ће интерне контроле функционисати.

Ово не значи да свака компонента мора функционисати идентично, јер међу компонентама може чак доћи и до супституције, а то значи да контроле једне компоненте могу послужити да задовоље функцију контроле друге компоненте. Изводи се закључак да интерне контроле најбољи ефекат доносе синергетским дјеловањем, тј. већина контрола најбоље резултате доносе заједничким дјеловањем. Зато је оправдана тврдња да интерни ревизори, поред своје стручности и познавања одређених сегмената пословања, морају да имају способност ширег и свеобухватнијег закључивања. Мора се, дакле, имати у виду да интерна контрола може обезбиједити реално али не и апсолутно увјеравање да ће организација остварити своје циљеве јер било коју контролу је веома тешко реализовати да она функционише без грешке. Због тих инхерентних ограничења интерне контроле чине улогу интерне ревизије још значајнијом.

Улога интерне ревизије је веома значајна и као таква мора да буде на висини задатка. Она мора првенствено да утврди циљеве интерне контроле који су важни за предузеће или неки сегмент пословања, да утврди ефективност њеног дјеловања разним начинима (тестирање трансакција, интервјуи са свим особљем организације, анализом документације итд.), да обавијести руководство о свим уоченим недостацима и

преопорукама на који начин их отклонити, те да утврде да ли је руководство предузело корективне мјере у вези са уоченим недостацима.

Међутим, као што се да закључити из комплетног текста овог рада, јасно је да се ефикасна и ефективна процјена система контроле може једино урадити процјеном заснованом на ризику. Најефикаснија метода је процјеном, матрицом заснованом на ризику, које обавезују интерне ревизоре да посматрају контролу кроз ризике за циљеве, а не само кроз политике и процедуре којих се треба придржавати. То је темељно обрађено у претходном тексту.

Јасно је да је интерна ревизија, заснована на ризику и управљању ризицима, нова парадигма интерне ревизије.

Овакав приступ Пикет (Spencer Pickett)[295] назива системским приступом заснованом на ризику (risk-based systems auditing approach) како би нагласио важност анализе ризика. Важност и евидентна ефикасност овог приступа не искључује приступ заснован на контролама ако дате околности то намећу. Овим комбинованим приступом допринијеће се и додатој вриједности предузећу.

За увођење овог концепта ревизије, поред жеље и формалне одлуке менаџмента, потребно је да се испуне и одређени предуслови. За њихово испуњење многим организацијама су потребне чак и године. Вријеме које је потребно да се обезбиједе предуслови зависе од достигнутог нивоа зрелости који се односи на **имплементацију концепта управљања ризицима.**

Професор Кулина се, цитирајући, сложио с мишљењем еминентних западних стручњака који су утврдили да је, ако желимо да интерна ревизија базирана на ризику буде ефективна, неопходно да менаџмент организације обезбиједи постојање оквира за управљање ризиком који укључује сљедеће:[296]

[295] K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
[296] Кулина, Д., „Повезаност процеса управљања ризицима и развоја интерне ревизије у организацијама у БиХ“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017, стр. 23. (преузето из: Griffiths, D. M., Risk based Internal Audit – Three views on implementation, 2006, стр. 5).

- менаџмент треба да идентификује и процијени ризике који утичу на остваривање пословних циљева организације и имплементира систем интерних контрола који ће их неутралисати или свести у апетит ризика;
- идентификовани ризици треба да буду евидентирани и процијењени на начин који омогућава да буду рангирани према „јачини“ пријетњи;
- одбор треба да одабере апетит ризика (прихватљиви ниво ризика) да би се ризици могли разврстати на оне испод и изнад апетита ризика;
- треба дефинисати одговорност менаџмента, екстерних и интерних ревизора те других страна за осигурање увјерења о ефективности управљања ризиком у организацији.

Како се имплементацијом буде достизао одређени ниво управљања ризиком, тако се и приступ интерне ревизије прилагођава. У наредној табели слиједи преглед пет нивоа зрелости процеса управљања ризиком и њима одговарајућег приступа интерне ревизије:[297]

Табела 13 – Нивои зрелости процеса управљања ризиком

Степен зрелости о ризику	**Кључне карактеристике**	**Приступ интерне ревизије**
Нема зрелости (*Risk naive*)	Није развијен формални приступ управљању ризиком.	Промовисати потребу управљања ризиком и ослањати се на властиту процјену ризика.
Постоји свијест о ризику (*Risk Aware*)	Фрагментиран приступ управљању ризиком.	Промовисати шири приступ управљању ризиком предузећа и ослањати се на властиту процјену ризика.
Дефинисан концепт управљања ризиком (*Risk Defined*)	Усвојене су стратегије и политике управљања ризиком; дефинисан апетит ризика.	Олакшати управљање ризиком, увезати се с процесом управљања ризиком и користити процјену ризика коју је извршио менаџмент када је то прихватљиво.
Ризиком се управља (*Risk Managed*)	Развијен шири приступ управљању ризиком предузећа о коме су сви упознати.	Ревидирати процесе управљања ризиком и користити процјену ризика коју је извршио менаџмент када је то прихватљиво.
Оспособљени за управљање ризиком (*Risk Enabled*)	Управљање ризиком и интерне контроле су у потпуности уграђени у операције.	Ревидирати процесе управљања ризиком и користити процјену ризика коју је извршио менаџмент када је то прихватљиво.

[297] Кулина, Д., „Повезаност процеса управљања ризицима и развоја интерне ревизије у организацијама у БиХ“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017, стр. 23 (преузето из: The Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, Position Statements, www.iia.org.uk).

Професор Кулина[298] је својим веома инспиративним истраживањем из 2017. године у оквиру 30 организација из Босне и Херцеговине (јавни сектор, финансијски сектор, друга предузећа) дошао до закључка да код активности њихових интерних ревизија:

- у 77% случајева постоји формални/неформални процес процјене ризика,
- у 60% случајева се не одређује апетит ризика,
- у 67% случајева не постоји функција управљања ризицима,
- у 50% случајева не постоји универзум ризика,
- у 43% случајева одјел интерне ревизије има универзум ризика (20% није дало одговор),
- у 80% случајева ставке (ревизије) које су саставни дио стратешког/годишњег плана заснивају се на оцјени ризика,
- у 47% случајева у организацији постоји модел/методологија за процјену ризика и планирање ревизије (37% није дало одговор),
- у 63% случајева је дат одговор да се свака ставка из ревизијског универзума не вреднује по свим факторима утврђеном методологијом,
- у 23% случајева дат је одговор да постоји формални/неформални процес контроле и обезбјеђења квалитета у интерној ревизији (63% није дало одговор).

6.3.1. Емпиријско истраживање

Полазећи од постављене главне хипотезе, помоћних хипотеза и циљева, у овом дијелу докторске дисертације даје се приказ и резултати спроведеног емпиријског истраживања о интерној ревизији као фактору унапређења квалитета корпоративног управљања.

Емпиријско истраживање проведено је на територији Босне и Херцеговине (Република Српска и Федерација БиХ), Хрватске, Србије и Црне Горе, конкретно у жељезничким системима наведених земаља у периоду 2018–2019. година:

[298] Кулина, Д., „Повезаност процеса управљања ризицима и развоја интерне ревизије у организацијама у БиХ“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017, стр. 24.

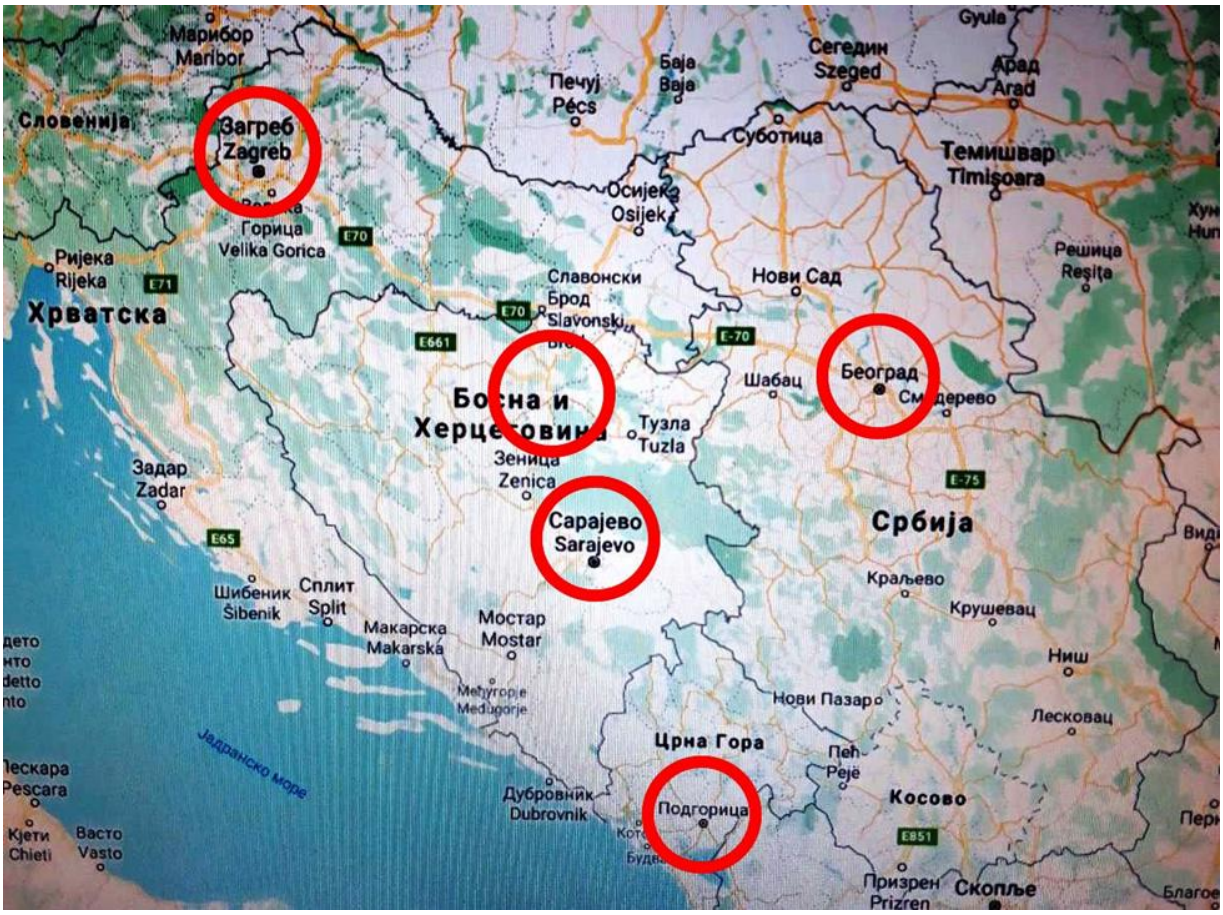
– Жељезнице Републике Српске АД Добој;

– ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево;

– Железнице Србије а.д. Београд;

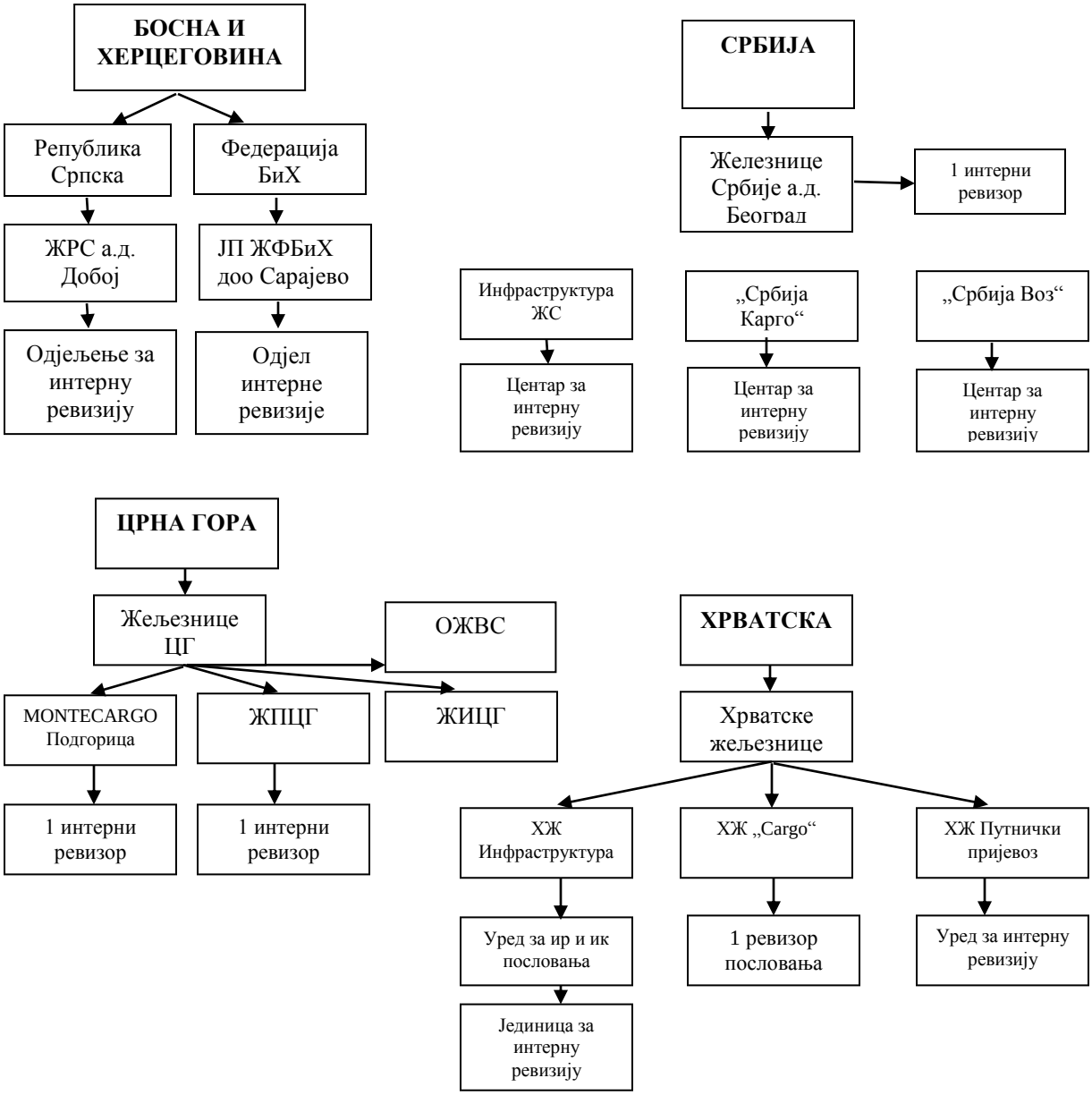
– Жељезнице Црне Горе,

– Хрватске жељезнице.



Слика 5 – Територијални приказ емпиријског узорка

Дијаграм 10 – Структура емпиријског истраживања



Извор: Дијаграм организационих структура израдио аутор ове докторске дисертације (видјети текст 5. дијела)

Истраживање је спроведено примјеном анкетног упитника и структурираног интервјуа. У 2018. години извршено је прво предистраживање с циљем да се дође до информација на који начин и на основу којих докумената су организована одјељења за интерне ревизије у жељезничким предузећима земаља које смо навели. Други циљ је истражити на основу којих законских и подзаконских аката су дужне да раде интерне ревизије у

тим предузећима. Предистраживање се проводило с циљем прикупљања што потпунијих података од контактираних особа које су непосредно запослене у тим одјељењима, што се испоставило као ефикасно. Тиме је створена реална слика о организацији тих одјељења за интерну ревизију, кадровској попуњености те су прикупљена сва законска и подзаконска акта која регулишу наведену област и на основу којих та одјељења функционишу.

Друга фаза истраживања односила се на прикупљање одговора на креиране анкетне упитнике у циљу да се прикупе информације о начину организовања и самог функционисања интерне ревизије, тј. да ли се у предузећу спознала зрелост која се односи на имплементацију концепта управљања ризицима, на који начин је концепт управљања ризицима имплементиран, до које фазе је имплементиран, или да ли је у потпуности имплементиран. У овој фази истраживања се настојало доћи и до одговора на којим методама је заснован рад интерних ревизија у наведеним компанијама, тј. да ли су интерне ревизије засноване на традиционалној методи (метода базирана на контролама) или модерној (савременој) методи која се базира на ризицима и управљању ризицима.

Методе испитивања извршене су лично, телефонска анкета и путем имејла. Основни начин прикупљања података је анкетни упитник, а све у циљу давања што прецизнијих одговора испитаника.

Приликом истраживања примијењена је дескриптивна статистичка анализа која се користи за сумирање прикупљених података, нумерички или графички или за описивање узорка.

Примјеном економске анализе на дефинисани модел дефинисао се однос између организационог модела интерне ревизије, начина приступа модела интерне ревизије (традиционални и/или модерни) и његовог утицаја на унапређење квалитета корпоративног управљања.

Компаративна метода је једна од основних метода истраживања у овом раду. Овом методом су се настојали аналитички поредити примијењени модели организације и функционисања интерне ревизије у жељезничким компанијама земаља у окружењу и модел организације и функционисања интерне ревизије у Жељезницама Републике Српске. Добијањем компаративних података и стављањем у однос са свјетском праксом тежило се дефинисању модела интерне ревизије, заснованог на управљању ризицима који би био фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Истраживачка методологија коришћена приликом израде ове докторске дисертације обухвата истраживачке инструменте, узорак истраживања и анализу прикупљених података, а као резултат истраживачке методологије примијењене у овом случају биће приказани и описани резултати истраживања.

Истраживачки инструменти коришћени за постизање циљева истраживања и тестирања постављених хипотеза били су у виду анкетних упитника и структурираног интервјуа којима су се прикупљали подаци из примарних извора (теренско истраживање), а подаци су се прикупљали и из секундарних извора. Инструменти су, дакле, коришћени у циљу доказивања хипотеза постављених на почетку овог рада:

- **Главна хипотеза:** Интерна ревизија заснована на управљању ризицима је фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.
- **Помоћне хипотезе:**

  1. Традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) комплементарна је допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и њиховим управљањем.

  2. Ефикасност екстерне ревизије огледа се у ефикасности њене „продужене руке“, интерне ревизије.

Анкетни упитник је састављен од 22 питања помоћу којих се требало доћи до сазнања првенствено о организацији одјељења за интерну ревизију у наведеним предузећима и њиховом приступу и начину рада.[299] Циљ је био доћи до сазнања на којем степену су та предузећа развила имплементацију концепта управљања ризицима или да ли је можда у

[299] Примјерак анкетног упитника достављен је уз ову докторску дисертацију.

потпуности имплементиран. Дакле, једна од битних ставки истраживања је утврдити ниво зрелости управљања ризицима у датим компанијама на основу којег ће се заснивати и процес интерне ревизије. Тежило се доћи до информација да ли у овим и сличним компанијама постоји разумијевање модерног концепта управљања ризицима и модерног приступа интерне ревизије базиране на ризицима. Што се тиче дјеловања интерне ревизије, тежило се установити да ли она користи властиту процјену ризика или користи процјену ризика коју је сачинио менаџмент компанија.

Приликом сачињавања анкетног упитника имало се у виду шта је дефинисано Међународним стандардима за професионалну праксу интерне ревизије. Стандард 2120, који се односи на управљање ризицима, дефинисао је да функција интерне ревизије мора процијенити ефикасност процеса управљања ризицима и допринијети његовом унапређењу. Дакле, интерна ревизија треба да процијени: да ли циљеви организације подржавају њену мисију и подударају ли се с њом; јесу ли откривени и процијењени кључни ризици; јесу ли дефинисани одговарајући одговори на ризике; да ли су информације о ризицима прикупљене и саопштене свима коме су неопходне унутар организације. Исто тако Стандард 2110, који се односи на корпоративно управљање, дефинише да интерна ревизија мора процијенити и дати одговарајуће препоруке за унапређење процеса корпоративног управљања у дијелу надзирања управљања ризицима и контроле те пружања потребних информација о томе.

На основу тих информација и информација на који начин рада су се опредијелиле интерне ревизије дошло се до сазнања колико оне ефикасно раде и има ли простора за унапређење квалитета корпоративног управљања на основу унапређења квалитета рада самих одјељења за интерну ревизију. Из одговора на упитник извући ће се закључак да ли су доказане главна и двије помоћне хипотезе. Дакле, потребно је провјерити да ли је интерна ревизија, која је заснована на управљању ризицима, фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања, да ли је традиционални приступ интерне ревизије комплементарна допуна модерном приступу те да ли се ефикасност екстерне ревизије огледа у ефикасности њене „продужене руке“, интерне ревизије. С тим у вези питања су на тај начин срочена да се добијају конкретни и сврсисходни одговори који осликавају право стање. У анкетном упитнику постављена су питања која

нуде могућност вишеструког избора одговора. Степени процјене су исказани нумерички (од 1 до 5) са тзв. Ликертовом скалом као што су дихотомним питањима понуђени одговори са „ДА“ или „НЕ“.

Структурираним интервјуом настојало се доћи до одговора о: општој слици у циљаним предузећима, тј. о нивоу имплементираности концепта управљања ризицима, као и одговора о томе ако је концепт управљања ризицима имплементиран, да ли га и на који начин користи интерна ревизија унутар предузећа, односно да ли су примијењени традиционални или модерни приступи рада интерне ревизије. Улога структурираног интервјуа је много комплекснија од анкетног упитника јер ту долази до значаја знање и виспреност интерног ревизора у функцији подстицања, тумачења и усмјеравања научног разговора са испитаницима. Будући да су интерни ревизори „професионалном деформисаношћу“ сумњичави, као и аутор овог текста, до одговора и начина рада ће вјероватно потпуније доћи усменим структурираним интервјуом него самим анкетним питањима јер ће интерни ревизори по инерцији избјегавати писани траг.

На основу анкетног упитника планирано је испитати руководство и особље одјељења за интерну ревизију циљаних, малочас поменутих предузећа како би се на основу њихових одговора допринијело доказивању хипотеза.

Анализа података

На основу предистраживања и истраживања на основу анкетног упитника те истраживања на бази структурираног интервјуа, дошло се до сљедећих података, као у приказаним табелама у наредном тексту.

Босна и Херцеговина

Табела 14 – Жељезничка предузећа у Босни и Херцеговини

		Жељезнице Републике Српске АД Добој	**ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево**
1.	Број запослених	2.482	3.139
2.	Годишњи приход (просјек)	Просјек 65 милиона КМ, а у 2018. години 112 милиона КМ (приход од донација – кредит 50 милиона КМ).	114,5 милиона КМ
3.	Просјек добити/губитка у протекле три године	Губитак просјек 24 милиона КМ, а у 2018. добит 28,5 милиона КМ (приход од донација – кредит 50 милиона КМ).	Добит 15,5 милиона КМ
4.	Установљеност интерне ревизије.	Да	Да
5.	Капацитет интерне ревизије	Одјељење за интерну ревизију са: – 4 запослена унутар предузећа и – директор који није запосленик предузећа .	Одјел за интерну ревизију са: – 4 запослена унутар предузећа; – директор који није запосленик предузећа.
6.	Дефинисаност циљева унутар предузећа као претпоставка процјени ризика	Циљеви предузећа су јасно дефинисани.	Циљеви предузећа су јасно дефинисани.
7.	Врсте ризика и процјене пријетњи за пословање предузећа (достављени од ревизије предузећа).	– финансијски ризик и ризик окружења, – отказивање уговора од најзначајнијих коминтената.	– пословни, – непословни, – технички, – оперативни, – ризик окружења, – финансијски ризици, – ризици интегритета, – окружење и екстерни фактори.
8.	Вршилац процјене ризика (управа/интерна ревизија).	Заједно управа предузећа и интерна ревизија на бази анкетних упитника.	Заједно управа предузећа и интерна ревизија на бази анкетних упитника.
9.	Да ли предузеће врши анализу потенцијалних ризика у циљу дефинисања одговора на ризике и колико често?	Да – полугодишње	Да – мјесечно
10.	Врши ли се процјена ризика у свим		

	дијеловима предузећа?	Не	Да
11.	Да ли интерна ревизија извјештава надлежне о могућим ризицима?	Да	Да
12.	Јесу ли надлежни предузимали одређене мјере за спречавање ризика поменутих у питању број 11?	Да	Да
13.	Да ли су предузете мјере од надлежних органа предузећа давале позитивне резултате?	Дјелимично	Да
14.	Јесу су налази и препоруке у ревизијским извјештајима интерне ревизије спријечили неке од пријетњи пословању предузећа?	Да	Да
15.	Да ли интерна ревизија предузећа врши ревизије функционисања система интерних контрола, политика и процедура?	Да	Да
16.	Имају ли налази интерне ревизије о систему интерних контрола повратну информацију од управе о предузетим мјерама (нпр. сачињава ли се извјештај о реализацији поменутих препорука)?	Да	Да
17.	Да ли одјељење интерне ревизије предузећа током пословне године остварује сарадњу са екстерном ревизијом?	Не	Да, приликом њиховог обављања ревизије у јавном предузећу.
18.	Даје ли интерна ревизија своје мишљење о пословању предузећа	Не, јер екстерна ревизија није тражила сарадњу.	Да, приликом обављања ревизије у јавном предузећу.

	екстерној ревизији?		
19.	Да ли је екстерна ревизија имала исто мишљење као интерна о ризицима, ревизији усклађености и финансијским извјештајима?	–	Да
20.	Оцјена сарадње интерне ревизије са екстерном од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	1	4
21.	Оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	3	5
22.	Мишљење интерне ревизије предузећа шта би требало предузети да се управљање ризицима подигне на већи ниво.	Чешће вршити анализу остварених резултата, анализе ризика и прилагођавање насталим промјенама.	Пробудити заинтересованост код сваког организациопног дијела јавног предузећа.

Из табеле се види да су ово велики пословни системи са по неколико хиљада запослених унутар њих. Оба предузећа су на основу важећих закона формирала одјељења за интерну ревизију. Поменута одјељења имају по пет запослених, укључујући и директора одјељења који према закону мора бити запослен с вана. Одјељења за интерну ревизију која су организована на овај начин, тј. на основу Закона о јавним предузећима, формалноправно добро функционишу; штавише, на основу традиционалног приступа интерној ревизији, искуствено, много доприносе ревизији и на основу ње побољшању интерних контрола ових комплексних система. Међутим, процеси управљања ризиком у овим предузећима нису заживјели.

Евидентно је да је приход на годишњем нивоу Жељезница Федерације БиХ много већи него у Жељезницама Републике Српске, али то ни у ком случају није због активности интерне ревизије, него због могућности бољег уговарања превоза терета; међутим, ангажман интерне ревизије може бити један од фактора који знатно утиче на ниво расхода и/или прихода.

Треба истаћи да је исказана добит у 2018. години у Жељезницама Републике Српске настала због донације већинског власника, тј. Владе Републике Српске, за коју је уговором дефинисано да Жељезнице Републике Српске немају никакву обавезу враћања тих средстава, те су поменута средства, која су иначе кредитна, у Жељезницама Републике Српске прокњижена као приход.

На основу предистражних радњи, анкетних упитника те структурираног интервјуа дошло се до спознаје да у оба ова предузећа постоји тек фрагментиран приступ управљању ризиком, како је то дефинисао професор Кулина у табели 13. на 265. страни овог рада. Дакле, у оба ова предузећа постоји свијест о ризику. У Жељезницама Републике Српске је именовано и лице које је на нивоу предузећа задужено за провођење и имплементацију финансијског управљања и контроле, али се стало само на томе, те интерне ревизије имају задатак да промовишу шири приступ управљању ризиком предузећа и предодређено им је да се ослањају на властиту процјену ризика, али, као што се наводи у Стандарду 2120.Ц3, оне морају да се уздрже од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком.

Предузећа су нагласила да управе јасно дефинишу циљеве на основу којих би се требали одредити ризици који их угрожавају. Међутим, и када се ризици одреде, остаје још много посла, тј. мора да се обезбиједи оквир за управљање ризиком. Ту се подразумијева да се усвоје стратегије и политике управљања ризиком на нивоу предузећа; менаџмент треба да идентификује и процијени ризике који утичу на остваривање пословних циљева организације и имплементира систем интерних контрола који ће их неутралисати или свести у апетит ризика; идентификовани ризици треба да буду евидентирани и процијењени на начин који омогућава да они буду рангирани према „јачини“ пријетњи; управа треба да одабере апетит ризика (прихватљиви ниво ризика) да би се ризици могли разврстати на оне испод и изнад апетита ризика, и на крају, треба дефинисати одговорност менаџмента, екстерних и интерних ревизора те других страна за осигурање увјерења о ефективности управљања ризиком у организацији.

Међутим, осим за неколико уопштено дефинисаних ризика, менаџмент оба предузећа није процјењивао ризике, него је то радила интерна ревизија за потребе свог планирања и спровођења ревизија. Жељезнице Републике Српске су чак навеле да се процјена ризика уопште не врши у свим дијеловима предузећа. Одјељења за интерну ревизију су истакла да ризике, у сарадњи с менаџментом предузећа, процјењују на основу анкетних упитника. О употреби анкетних упитника за наведене сврхе писано је у 4. поглављу ове докторске дисертације. Треба нагласити да овакав начин дефинисања и процјењивања ризика није ни приближно ефикасан као када би се успоставио процес управљања ризицима, тј. када би менаџмент предузећа управљао ризицима.

Одјељења за интерну ревизију извјештавају менаџмент о могућим ризицима путем ревизорских извјештаја, док су дужна да централне јединице за хармонизацију извјештавају на полугодишњем нивоу.

Повратне информације о реализацији препорука интерна ревизија добија од управе предузећа путем извјештаја о реализацији препорука, што је, опет, дефинисано законом. Менаџменти предузећа су предузимали одређене мјере у вези с ризиком на које су их упозоравале интерне ревизије, али су те мјере некада давале позитивне резултате, а некада само дјелимично. Дакле, налази и препоруке у извјештајима интерних ревизија дјелимично су спречавале уочене пријетње за пословање. Прије свега, на основу структурираног интервјуа, али и другух видова истраживања, изводи се закључак да је разлог тај што се менаџмент не упушта до краја у реализацију препорука датих путем извјештаја о ревизији. С друге стране, интерне ревизије, на основу улазних података и информација, некада не могу да сачине ефективне планове својих ревизија. Дискутабилно је колико се добију квалитетне улазне информације ако интерна ревизија једном годишње, непосредно пред сачињавање плана рада и допуне стратешког плана рада, путем анкетних упитника рангира ризике и на основу таквих улазних података сачињава планове рада. Анализа, дефинисање и рангирање ризика на нивоу свих организационих дијелова предузећа мора бити континуирана током цијеле године. Овдје треба истаћи да се изводи јасан закључак да су интерне ревизије оба предузећа више базиране на традиционалном концепту вршења ревизија, тј. на ревизијама интерних контрола и интерних контролних поступака чиме ће се, чињеница је,

допринијети исправци евентуалних грешака у појединим сегментима пословања, али се не доприноси томе да се проблему иде у сусрет и да се предвиде и спријече могући ризици који би негативно утицали на пословање.

Генерална оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа, дефинисана од одјељења за интерну ревизију, није на задовољавајућем нивоу. Одјељења наводе да чешће треба вршити анализу остварених резултата, анализе ризика и прилагођавање насталим промјенама, те пробудити заинтересованост код сваког организациопног дијела предузећа, а све у циљу успостављања квалитетног процеса управљања ризиком на основу којег би и интерне ревизије базирале своје ревизијске активности. Тек када интерне ревизије свој рад буду базирале на модерном концепту, тј. на ревизији ризика и процеса управљања ризицима, интерна ревизија ће тада у пуном смислу бити фактор унапређења квалитета корпоративног управљања. Овако, њени резултати биће половични.

Што се тиче сарадње интерних ревизија ових предузећа са екстерном ревизијом, она није на очекиваном нивоу. Наиме, Одјељење за интерну ревизију Жељезница Републике Српске је навело да сарадња са екстерном ревизијом уопште не постоји, јер екстерна ревизија наводно није инсистирала на тој сарадњи, а Одјел за интерну ревизију Жељезница Федерације БиХ је навео да та сарадња постоји приликом обављања ревизија у предузећу од екстерне ревизије и ту су сарадњу оцијенили врло високом оцјеном (4) у скали од 1 до 5. Такође су навели да мишљење екстерне ревизије није одударало од мишљења интерне ревизије у вези с ризиком, ревизијом усклађености и ревизијом финансијских извјештаја јер су их одређени налази и препоруке интерне ревизије упућивали на одређене појаве којима су екстерни ревизори из тог разлога приступали студиозније. Када се каже екстерна ревизија, мисли се и на главну службу за ревизију јавног сектора као и комерцијалну ревизију, те треба истаћи да ни предузеће Жељезнице Федерације БиХ није навело да сарадња интерне и екстерне ревизије постоји током цијеле године у континуитету.

Ц р н а Г о р а

Табела 15 – Жељезничка предузећа у Црној Гори

		АД „MONTECARGO“ Подгорица	**АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД)**
1.	Број запослених	250	381
2.	Годишњи приход (просјек)	Шест милиона евра	7,3 милиона евра
3.	Просјек добити/губитка у претходне три године	Губитак 750.000 евра	Губитак 665.000 евра
4.	Установљеност интерне ревизије	Да	Да
5.	Капацитет интерне ревизије	Један интерни ревизор	Један интерни ревизор
6.	Дефинисаност циљева унутар предузећа као претпоставка процјени ризика.	Циљеви се дефинишу	Циљеви се дефинишу
7.	Врсте ризика и процјене пријетњи за пословање предузећа (достављени од интерне ревизије предузећа).	– пословни (појава губитка у 2018. години је и пријетња) – ризик окружења	**Стратешки** 1. могућност појаве нових превозника; 2. немогућност обезбјеђења потребног броја возних средстава; 3. неквалитетно одржавање жељезничке инфраструктуре; 4. Изградња аутопута. **Оперативни** 1. дотрајалост возних средстава; 2. неодговарајућа квалификациона структура запослених; 3. конкуренција других видова саобраћаја (екстерно окружење). **Репутациони** 1. отказивање и нередовитост возова; 2. незадовољавајућа хигијена у возовима; 3. висока позиционираност Друштва на црној листи пореских дужника пореске управе. **Регулаторни** 1. неадекватно награђивање

			запослених за обављени рад; 2. неодговарајућа организација предузећа; 3. недовољна примјена међународних и националних прописа. **Финансијски** 1. ризик ликавидности; 2. неадекватно стратешко планирање и извршавање буџета; 3. пробијање буџета појединих сектора због недовољне контроле трошкова.
8.	Вршилац процјене ризика (управа/интерна ревизија).	Управа предузећа	Управа предузећа
9.	Да ли предузеће врши анализу потенцијалних ризика у циљу дефинисања одговора на ризике и колико често?	Да – мјесечно	Да, квартално
10.	Врши ли се процјена ризика у свим дијеловима предузећа?	Да	Не
11.	Да ли интерна ревизија извјештава надлежне о могућим ризицима?	Да	Да, квартално
12.	Јесу ли надлежни предузимали одређене мјере за спречавање ризика поменутих у питању број 11?	Да	Да
13.	Да ли су предузете мјере од надлежних органа предузећа давале позитивне резултате?	Да, тенденција је да се смање пословни губици и да се укључе сви сектори у предузећу у циљу благовременог информисања о пословним активностима	Да, у већини, нешто дјелимично
14.	Јесу ли препоруке у ревизијским извјештајима интерне ревизије спријечиле неке од пријетњи пословању предузећа?	Да	Да
15.	Да ли интерна ревизија предузећа врши ревизије		

	функционисања система интерних контрола, политика и процедура?	Да	Да
16.	Имају ли налази интерне ревизије о систему интерних контрола повратну информацију од управе о предузетим мјерама (нпр. сачињава ли се извјештај о реализацији поменутих препорука)?	Да	Да (од стране извршног директора)
17.	Да ли интерна ревизија предузећа током пословне године остварује сарадњу са екстерном ревизијом?	Да	Да
18.	Даје ли интерна ревизија своје мишљење о пословању предузећа екстерној ревизији?	Да, квартално	Да, квартално се достављају извјештаји прихваћени од одбора друштва.
19.	Да ли је екстерна ревизија имала исто мишљење као интерна ревизија о ризицима, ревизији усклађености и финансијским извјештајима?	Да	Да
20.	Оцјена сарадње интерне ревизије са екстерном ревизијом од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	1	4
21.	Оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	5	3
22.	Мишљење интерне ревизије предузећа шта би требало предузети да се управљање ризицима подигне на већи ниво.	Да се сарадња у секторима продуби како би сви сектори били упућени на чињенично стање и тиме се добила комплетна слика пословања предузећа и могле би се отклонити све евентуалне	Побољшати систем унутрашњих контрола, а да не проузрокује повећање трошкова, побољшати перформансе друштва и повећати њену отпорност, смањити пријетње пословања

		препреке.	до нивоа који је прихватљив, повећати вјероватност да се искористе шансе које се укажу, а све то са обновљивим средствима (новонабављеним и ремонтовањем већ постојећих возних и вучених средстава) и са квалитетно обученим кадром.

Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ) има службу унутрашње ревизије у оквиру које имају систематизовано једно мјесто за руководиоца (које је попуњено), једно мјесто интерног ревизора (које је попуњено) и једно мјесто оператера (који тренутно не обавља послове интерне ревизије и контроле, већ само административне послове). У међувремену, док се писао овај рад, предузеће је остало са само једним интерним ревизором који је дужи временски период на трудничком боловању, дакле ово предузеће је већ дужи период без интерне ревизије. Пракса спровођења интерне ревизије, према сазнањима, на истим је принципима као и у обрађена два предузећа, те се из наведених разлога предметно предузеће није разматрало у овом раду. Интерни ревизор овог предузећа је до сада своје извјештаје достављао извршном директору, који је те извјештаје просљеђивао Одбору директора. Интерна ревизија није у обавези да извјештава Министарство о извршеним ревизијама, већ само свог извршног директора.

У приказаној табели представљена су два жељезничка предузећа, АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД) и АД „MONTECARGO“ Подгорица, пословни системи са по неколико стотина запослених. Евидентно је да предузећа нису формирала одјељења за интерну ревизију, већ имају по једног запосленог интерног ревизора. Иако је свијест за управљање ризиком у овим предузећима на нешто вишем нивоу, ипак се не може уствpдити да је концепт управљања ризиком дефинисан до краја.

Оба предузећа су губиташи, а њихов приход, као и губитак, негдје је на сличном нивоу, па се и овдје може тврдити да би ангажман интерне ревизије могао бити један од фактора који би утицао на ниво расхода и/или прихода, али, наравно, ако би дјеловала на принципу управљања ризицима.

На основу предистражних радњи, анкетних упитника, те структурираног интервјуа дошло се до спознаје да, иако је свијест за управљање ризиком у овим предузећима на нешто вишем нивоу, приступ управљању ризиком је такође фрагментиран. Дакле, концепт управљања ризиком није дефинисан, тј. нису усвојене стратегије и политике управљања ризиком нити је дефинисан апетит ризика. Процјену ризика врши сама Управа на нивоу оба предузећа. И док предузеће АД „MONTECARGO“ Подгорица врши процјену и анализу ризика у свим дијеловима предузећа на мјесечном нивоу, на другој страни предузеће АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД) нема ту праксу, односно анализу ризика врши квартално, и то не стриктно у свим дијеловима предузећа. Из наведеног се такође може закључити да на нивоу државе нема јасно заузетог става око имплементације концепта управљања ризиком што оставља простор предузећима да сами доносе одлуке о том питању.

Одјељења за интерну ревизију извјештавају менаџмент о могућим ризицима путем ревизорских извјештаја, а предузеће АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД) то ради и квартално. Менаџменти предузећа су предузимали одређене мјере у вези с питањем ризика на које су их упозоравале интерне ревизије и те мјере су већином давале позитивне резултате, осим понекад. Повратне информације о реализацији препорука интерна ревизија добија од извршног директора предузећа.

Поред фрагментираног приступа ризицима интерне ревизије оба предузећа су такође базирана и на традиционалном концепту вршења ревизија тј. на ревизијама интерних контрола и интерних контролних поступака.

Генерална оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа, дефинисана од самих интерних ревизора, умногоме је различита и базира се на личним искуствима унутар њихових предузећа. Интерни ревизор предузећа АД „MONTECARGO“ Подгорица је задовољан и постигнуте резултате те врсте је оцијенио високом оцјеном 5 на скали од 1 до 5, док је интерни ревизор предузећа АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД) те резултате оцијенио средњом оцјеном (3) на скали од 1 до 5.

Што се тиче сарадње интерних ревизија ових предузећа са екстерном ревизијом, она постоји, а највише се огледа у томе што интерне ревизије на кварталном нивоу достављају извјештаје са мишљењем о пословању ових предузећа према државној ревизији. Ти извјештаји увијек морају бити прихваћени од Одбора Друштва. Интерни ревизори оба предузећа су навели да мишљења екстерне ревизије нису одударала од мишљења интерне о питању ризика ревизије усклађености и ревизије финансијских извјештаја, међутим, интерни ревизор предузећа АД „MONTECARGO“ Подгорица није задовољан нивоом сарадње са екстерном ревизијом, коју је оцијенио ниском оцјеном (1) на скали од 1 до 5.

Из свега се да закључити да не постоји универзалан концепт ни на нивоу сродне групе предузећа у смислу спровођења интерне ревизије, као ни јасан став на нивоу државе о имплементацији концепта управљања ризиком, а тиме и начина дјеловања интерне ревизије унутар пословних система.

Х р в а т с к а

Табела 16 – Жељезничка предузећа у Хрватској

		ХЖ „CARGO“ д.о.о.	**ХЖ Инфраструктура д.о.о.**
1.	Број запослених	1.402	4.835
2.	Годишњи приход (просјек)	525 милиона куна	1.220 милиона куна
3.	Просјек добити/губитка у протекле три године.	Губитак 90 милиона куна	– губитак 100 милиона куна у 2018. години (због усклађивања кратк. потраж. у износу од 112 милиона куна) – добит три милиона куна у 2017. години – добит 1 милион куна у 2016.
4.	Установљеност интерне ревизије.	Не (до 2018. године био 1 интерни ревизор)	Да
5.	Капацитет интерне ревизије.	Сада ниједан, а до 2018. године био 1 интерни ревизор	Уред за интерну ревизију и интерну контролу чине те двије засебне јединице, а јединица за ИР има три запослена, и то: – 1 шеф интерне ревизије, – 2 ревизора.

6.	Дефинисаност циљева унутар предузећа као претпоставка процјени ризика.	Не (Сада је то задатак Контролинга)	Циљеви се дефинишу
7.	Врсте ризика и процјене пријетњи за пословање предузећа (достављени од интерне ревизије предузећа).	Ненамјенско трошење средстава, нетранспарентна јавна набава, одабир добављача, недовољна сурадња између организацијских јединица, погодовање појединим купцима, исплате прековремених и допунских сати стројовођама, исплате стимулација, велика количина некурентних залиха, и сл. – све то негативно утјече на финанцијски резултат и врло спори обртај средстава. (Нпр. имамо врло старе локомотиве и вагоне који су често у квару, а набављају се ствари које нису приоритет.)	**Годишње извјешће за 2018.** ВАЊСКИ РИЗИЦИ У ПОСЛОВАЊУ – недовољна разина улагања у жељезничку инфраструктуру у претходним раздобљима, првенствено у обнову пруга, – ризик од промјена извора средстава за финанцирање активности из уговора за управљање жељезничком инфраструктуром. Уколико се потражња за прометном услугом смањи и власник не осигура довољна финанцијска средства за појачано одржавање и свеобухватне инвестицијске радове, Друштво неће моћи обављати своју обвезу управљања и пружања услуге кориштења жељезничке инфраструктуре у обујму дефинираном Уговором о управљању, – немогућност осигурања националне компоненте за пројекте суфинанциране из ЕУ фондова, – промјене националних стратешких докумената из сегмента промета и законског оквира што утјече на одрживост пројеката суфинанцираних из ЕУ фондова, – валутни ризик – Друштво је потенцијално изложено ризицима промјена валутних течајева. То се посебно односи на трошак течајних разлика по уговореним кредитима с валутном клаузулом, – ризик ликвидности – потешкоће у наплати

			потраживања, посебно ХЖ Carga д.о.о., – кредитни ризик (промјена увјета кредитирања, кретање ЕУРИБОР-а и др.), – дуготрајни поступци јавне набаве који могу успорити проведбу инвестицијског пројекта. УНУТАРЊИ РИЗИЦИ – недовољна конкурентност у односу на друге врсте пријевоза, – неадекватна структура запослених усљед дугогодишње праксе института добровољног раскида уговора о раду уз потицајне мјере те недовољног запошљавања приправника, односно млађе популације – зрелост и припремљеност пројеката за аплицирање за суфинанцирање из ЕУ фондова, – дугогодишњи судски спорови који могу проузроковати ризик непредвиђених трошкова.
8.	Вршилац процјене ризика (управа/интерна ревизија).	Интерни ревизор (док је био запослен у предузећу)	Управа предузећа (интерна ревизија врши и процјену ризика за себе)
9.	Да ли предузеће врши анализу потенцијалних ризика у циљу дефинисања одговора на ризике и колико често?	Интерни ревизор док је био запослен у предузећу вршио је то на годишњем нивоу, а Одјел за сигурност промета то ради квартално, и то само у свом ресору.	Да, током цијеле године
10.	Да ли се врши процјена ризика у свим дијеловима предузећа?	Интерни ревизор док је био запослен у предузећу, вршио је то за све организацијске дијелове предузећа, али за своје потребе, предузеће не.	Да, а Одјел за интерну ревизију приликом провођења ревизија врши за себе процјену ризика.
11.	Да ли интерна ревизија извјештава надлежне о могућим ризицима?	Сада НЕ јер не постоји	Да, путем ревизијских извјештаја
12.	Јесу ли надлежни предузимали одређене мјере за спречавање ризика поменутих у	Док је била интерна ревизија и да и не.	Да

	питању број 11?		
13.	Јесу ли предузете мјере од надлежних органа предузећа давале позитивне резултате?	Дјелимично	Да
14.	Да ли су налази и препоруке у ревизијским извјештајима интерне ревизије спријечили неке од пријетњи пословању предузећа?	Не (док је била интерна ревизија Управа јој није давала пуну подршку)	Да
15.	Да ли интерна ревизија предузећа врши ревизије функционисања система интерних контрола, политика и процедура?	Да, док је била	Да, (превасходно)
16.	Да ли налази интерне ревизије о систему интерних контрола имају повратну информацију од Управе о предузетим мјерама (нпр. сачињава ли се извјештај о реализацији поменутих препорука)?	Како када, и да и не (док је била интерна ревизија)	Да, (мада Управа предузећа касни у реализацији препорука, али интерна ревизија прати)
17.	Да ли интерна ревизија предузећа током пословне године остварује сарадњу са екстерном ревизијом?	Да, док је била	Да, (приликом својих ревизија, екстерна ревизија тражи на увид шта је интерна ревизија радила те године)
18.	Да ли интерна ревизија даје своје мишљење о пословању предузећа екстерној ревизији?	Да, давала је годишња извјешћа и планове рада	Само када траже, а то је када дођу у ревизију предузећа
19.	Је ли екстерна ревизија имала исто мишљење као интерна ревизија о ризицима, ревизији усклађености и финансијским извјештајима?	Да (никада нису имали никакав приговор док је била интерна ревизија)	Приближно
20.	Оцјена сарадње интерне ревизије са		

	екстерном од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	5	5
21.	Оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	2	5
22.	Мишљење интерне ревизије предузећа шта би требало предузети да се управљање ризицима подигне на већи ниво.	Да се формира одјел интерне ревизије с најмање три ревизора који ће бити независни од Управе да могу нормално радити свој посао.	Предузето је у мају 2018. када је предузеће покренуло активности на процјени ризика и изради јединственог регистра ризика што је и окончано у новембру 2018, а у којем се налазе 372 препозната и утврђена ризика. (извор Годишње извјешће ХЖИ за 2018. годину.)

Иако предузеће ХЖ Путнички пријевоз има формиран Уред за интерну ревизију, водитељ Уреда је остао при ставу да не жели сарађивати и да не жели дати допринос овом научном раду из само њему знаних разлога. Из тог разлога остаћемо ускраћени за информације о начину функционисања интерне ревизије у том предузећу, али по незваничним информацијама начин рада те искуства интерне ревизије у предузећу ХЖ Путнички пријевоз су слична као у наведена два предузећа унутар претходне табеле. У Извјешћу о одрживости за 2018. годину за ово предузеће наведене су основне врсте ризика: тржишни ризик, финансијски ризик, кредитни ризик, ризик ликвидности и ризик у вези с људским ресурсима. Мора се истаћи да, за разлику од анализирана два предузећа, ХЖ Путнички пријевоз из године у годину остварује све већу нето добит:

- 2016. године нето добит 184.000 куна,
- 2017. године нето добит 258.000 куна,
- 2018. године нето добит 2.809.000 куна.

Иако су неријетко одговори на анкетни упитник од шефа Јединице за интерну ревизију ХЖ Инфраструктура изостали или су штури, аутор ове докторске дисертације је спровео структурирани интервју приликом којег се дошло до ширих сазнања о функционисању интерне ревизије унутар предметног предузећа. Из Пословног извјешћа

за 2018. годину уочава се да је Јединица за интерну ревизију спровела 40 извјештаја о ревизији и да је према њеном мишљењу успостављени систем финанцијског управљања и контрола задовољавајући у дијелу који се односи на усклађеност с важећим законским и подзаконским прописима те успостављеним унутрашњим процедурама, односно за дио ревидираних подручја задовољавајући, уз потребу извршења одређених побољшања.

У приказаној табели представљена су два жељезничка предузећа ХЖ „CARGO“ д.о.о. и ХЖ Инфраструктура д.о.о., велики пословни системи са више хиљада запослених. У предузећу ХЖ „CARGO“ д.о.о. је до 2018. године био запослен један интерни ревизор, а његовим одласком у пензију предузеће и данас послује без интерне ревизије. Предузеће ХЖ Инфраструктура д.о.о. има формиран Уред за интерну ревизију и интерну контролу кога чине двије засебне јединице. Једна од њих, Јединица за интерну ревизију има три запослена, и то шефа јединице за интерну ревизију и два ревизора.

Одсуство интерне ревизије унутар предузећа ХЖ „CARGO“ д.о.о. већ дужи период је врло проблематично и скоро па незамисливо за једно предузеће које егзистира унутар Европске уније. Када се осврне на податак да је до 2018. године био запослен само један интерни ревизор, који није наишао на подршку менаџмента предузећа да свој посао обавља на један квалитетан начин, како би свима био од користи, негативан утисак још више добија на значају. Циљеве пословања као претпоставку за процјену ризика дефинише Служба за контролинг и управљање ризицима. Треба истаћи да ризике унутар предузећа ни сада, а ни прије није процјењивала управа предузећа, него је интерни ревизор, док је био запослен, сам вршио процјену ризика за потребе обављања свога посла и претежно за све организационе дијелове предузећа. Док је био запослен интерни ревизор, с којим је аутор ове докторске дисертације имао прилику контактирати у току предистраживања и остварити изванредну сарадњу, интерни ревизор је своје ревизије већином базирао на традиционалном концепту тј. на ревизији интерних контрола и интерних контролних поступака. Важно је овдје навести да је интерни ревизор још тада наводио да би се управљање ризицима и процјена ризика подигла на већи ниво, потребно је формирати одјел интерне ревизије с најмање три запослена интерна ревизора који би били независни од управе да би могли нормално

радити свој посао. Ови наводи су забрињавајући када се има на увид и то да интерна ревизија данас тамо уопште више не постоји.

Значајно је овдје навести да, док је био запослен интерни ревизор, његова сарадња с екстерном ревизијом је оцијењена са највишом оцјеном (5) на скали од 1 до 5. Сарадња је већином била на годишњем нивоу када је интерна ревизија екстерној достављала годишње извјештаје и планове рада, а мишљења о пословању предузећа су се већином подударала и никада екстерна ревизија није дала приговор на рад интерне док је постојала.

Ситуација са интерном ревизијом у предузећу ХЖ Инфраструктура д.о.о. је знатно боља. То предузеће, као што смо навели, има формиран уред за интерну ревизију и интерну контролу кога чине двије засебне јединице. Јединица за интерну ревизију је засебна и има три запослена, шефа јединице за интерну ревизију и два ревизора.

Иако је предузеће у 2018. години исказало губитак у износу од око сто милиона куна, мора се истаћи да је у претходним годинама остваривана добит. У 2016. години добит је била на нивоу од милион куна, док је у 2017. тај износ био три милиона куна остварене добити. Циљеви пословања се одређују на нивоу предузећа, а треба истаћи да је вршилац процјене ризика који би могли утицати на циљеве пословања Управа (менаџмент) предузећа, и то током цијеле године. Процјена ризика се врши на нивоу свих организационих дијелова предузећа. Интерна ревизија додатно врши и процјену ризика за потребе планирања и обављања ревизија, а Управу о томе извјештава путем ревизијских извјештаја. Надлежни су у спречавању тих ризика предузимали одређене мјере и оне су већином давале позитивне резултате.

Интерна ревизија предузећа ХЖ Инфраструктура д.о.о. изричито наводи да, поред свега, она своје ревизије конципира превасходно на ревизијама функционисања система интерних контрола, политика и процедура.

Што се тиче процјене и оцјене ризика унутар предузећа, треба истаћи да је предузеће у мају 2018. покренуло активности на процјени ризика и изради јединственог регистра

ризика, што је и окончано у новембру 2018. године, у којем се налазе 372 препозната и утврђена ризика (извор: Годишње извјешће ХЖИ за 2018). С тим у вези треба напоменути да је и то један од фактора који је утицао на раст прихода са 1.219 милиона куна у 2017. години на приход од 1.223 милиона куна у 2018. години. Приход је нарастао и због процјене и стварања регистра ризика, на основу којих су се вршиле многе ревизије па и унутрашње контроле. Може се устврдити да је у овом предузећу дефинисан концепт управљања ризиком што са собом носи низ позитивних ствари. Резултат тога је вјероватно и усклађивање краткорочних потраживања у износу од 112 милиона куна што је резултирало губитком од приближно сто милиона куна у 2018. години, али што је створило претпоставке за успјешно пословање у наредном периоду.

Сарадња интерне и екстерне ревизије је од интерног ревизора оцијењена са високом оцјеном (5) на скали од 1 до 5, а остваривана је већином када екстерна ревизија врши ревизију предузећа када углавном и инсистирају на сарадњи са интерном ревизијом.

С р б и ј а

Табела 17 – Жељезничка предузећа у Србији

		Инфраструктура железнице Србије Београд	**„Србија Карго“**	**„Србија Воз“**
1.	Број запослених	5.450	2.340	2.350
2.	Годишњи приход (просјек)	15,9 милијарди динара	10,4 милијарди динара	5,9 милијарди динара
3.	Просјек добити/губитка у претходне три године	– 2018. година: добит 443 милиона динара – 2016. и 2017. година: губитак просјек 2 милијарде динара	– 2018. година: добит 5,8 милиона динара – 2016. и 2017. година: добит у просјеку 423 милиона динара	–2018. година: губитак 1 милијарда динара – 2017. година: губитак 538 милиона динара – 2016. година: губитак 730 милиона динара
4.	Установљеност интерне ревизије	Да	Да	Да
5.	Капацитет интерне ревизије	Центар за интерну ревизију са: – 1 директор Центра – 4 интерна ревизора.	Центар за интерну ревизију са: – 1 директор Центра – 1 интерни ревизор.	Центар за интерну ревизију са: – 1 директор Центра – 3 интерна ревизора.

6.	Дефинисаност циљева унутар предузећа као претпоставка процјени ризика	Циљеви се дефинишу.	Циљеви се дефинишу.	Циљеви се дефинишу.
7.	Врсте ризика и процјене пријетњи за пословање предузећа (достављени од интерне ревизије предузећа).	– Финансијски ризици – Ризици у пословању који су повезани са одвијањем жељезничког саобраћаја	Финансијски ризици: – кредитни ризик, – ризик плаћања стопе на неповучени дио зајма, – ризик од промјене курса страних валута, – ризик ликвидности – ризик од неблаговремене наплате потраживања.	Извор: Програм пословања АД „Србија Воз“ Београд за 2019. годину – ризик од неадекватне динамике и висине финансирања пословања; – ризик ограничене ликвидности; – ризик од губитка дијела тржишта усљед најављених затвора пруга; – ризик недовољног броја исправних возних средстава за потребе извршења реда вожње; – цјеновни ризик; – ризик плаћања провизије на неповучени дио зајма; – ризик од неоправдане висине трошкова коришћења жељезничке инфраструктуре.
8.	Вршилац процјене ризика (управа/интерна ревизија).	Руководство Друштва	Рјешењем генералног директора образована је радна група за успостављање финансијског управљања и контроле чији је циљ израда листе пословних процеса, мапе пословних процеса, документације о систему и регистра ризика.	Не постоји регистар ризика на нивоу друштва. Процјена ризика пословних система извршена је на основу прелиминарних прегледа пословних система, извјештаја екстерног ревизора и субјективне процјене интерних ревизора на основу искуства из ранијег периода.
9.	Да ли предузеће врши анализу			

	потенцијалних ризика у циљу дефинисања одговора на ризике и колико често?	Да, на годишњем нивоу	Не – у току је успостављање финансијског управљања и контроле.	Никако
10.	Врши ли се процјена ризика у свим дијеловима предузећа?	Да	Не	Непознато
11.	Да ли интерна ревизија извјештава надлежне о могућим ризицима?	Да, путем ревизијских извјештаја	Да, путем ревизијских извјештаја.	–
12.	Јесу ли надлежни предузимали одређене мјере за спречавање ризика поменутих у питању број 11?	Да, спровођењем препорука интерне ревизије од руководства субјекта.	Дјелимично, субјекат ревизије у плану активности на спровођењу препорука одређује рок и одговорно лице за извршење препорука. Након истека крајњег рока за извршење препорука интерна ревизија врши ревизије реализације препорука.	–
13.	Да ли су предузете мјере од надлежних органа предузећа давале позитивне резултате?	Да	Да	–
14.	Јесу ли налази и препоруке у ревизијским извјештајима интерне ревизије спријечили неке од пријетњи пословању предузећа?	Да	Да	Да
15.	Да ли интерна ревизија предузећа врши ревизије функционисања система интерних	Да	Да	Да

	контрола, политика и процедура?			
16.	Да ли налази интерне ревизије о систему интерних контрола имају повратну информацију од управе о предузетим мјерама (нпр. сачињава ли се извјештај о реализацији поменутих препорука)?	ДА Субјекти ревизије обавјештавају интерну ревизију о напретку имплементације датих препорука. На основу достављених информација интерна ревизија периодично сачињава извјештај о реализацији препорука. Извјештај о реализацији препорука се доставља руководству Друштва.	Не	Да
17.	Да ли интерна ревизија предузећа током пословне године остварује сарадњу са екстерном ревизијом?	Да	**Дјелимично** – интеракција и сарадња између интерних и екстерних ревизора требало би да помогне управљачким тијелима да добију свеобухватнији поглед на пословање и ризике уз елиминисање дуплирања ревизорског рада у одређеним областима. Добра комуникација између интерне и екстерне ревизије требало би такође да буде од користи вишем руководству, јер ће ангажмани обију ревизија и накнадне препоруке за побољшање управљања и интерних контрола бити боље координиране.	Да
18.	Даје ли интерна ревизија своје мишљење о пословању	Интерна ревизија екстерној ревизији доставља извјештаје о извршеним	Да (годишње) – Интерна ревизија по захтјеву екстерне ревизије предаје	Не на непосредан начин. Интерна ревизија своје мишљење даје

	предузећа екстерној ревизији?	ревизијама за посматрани период.	извјештаје о извршеним ревизијама.	екстерној о конкретним питањима из дјелокруга компетентности.
19.	Да ли је екстерна ревизија имала исто мишљење као интерна о ризицима, ревизији усклађености и финансијским извјештајима?	У начелу ДА за области које је ревидирала интерна ревизија.	Не – јер сматрају да интерна ревизија ради ревизије о ефективности и ефикасности управљања ризицима, интерним контролама и процесима руковођења, док екстерна даје увјеравање о објективности и истинитости финансијских извјештаја.	Да
20.	Оцјена сарадње интерне ревизије са екстерном ревизијом од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	Сарадња постоји у смислу да уводном састанку екстерне ревизије присуствује руководилац интерне ревизије друштва, када се постиже договор о свим информацијама и извјештајима које је интерна ревизија у обавези да достави естерној ревизији. Естерна ревизија у свом даљем раду консултује интерну за одређена појашњења из ревизорских извјештаја. Они сматрају да је врло важно мишљење екстерне ревизије о томе колико су информације, добијене од интерне ревизије, олакшале рад екстерних ревизора, али не могу дати оцјену сарадње у апсолутном износу.	4	5

21.	Оцјена резултата процјене ризика и његовог спречавања унутар предузећа од 1 до 5 (од интерне ревизије предузећа).	У 2018. години друштво је приступило успостављању система финансијског управљања и контроле. Због сложености организације и врсте дјелатности којом се друштво бави, потребно је вријеме да систем ФУК да резултате који се могу сматрати валидним за било какво оцјењивање. Очекујемо у наредном периоду да ће се резултати процјене ризика и спречавања ризика јасно сагледати кроз извјештавања која систем ФУК захтијева.	3	–
22.	Мишљење интерне ревизије предузећа шта би требало предузети да се управљање ризицима подигне на виши ниво.	Како кажу, за свако предузеће значајно је да се успостави систем управљања ризицима који мора бити уграђен у процес стратешког планирања. Ефикасан систем управљања ризицима омогућава правовремену детекцију, анализу и мјерење ризика чиме се стварају претпоставке за креирање одговарајућих одбрамбених механизама са задатком да сваку пријетњу минимизирају или их у потпуности	Како кажу, добро успостављен систем ФУК на нивоу цијелог друштва са јасно дефинисаним пословним процесима и ризицима довело би до бољег система управљања ризиком. Ризике треба евидентирати у регистру ризика чија је сврха да у једном документу пружи кључне информације о скупини ризика у организацији, кључним ризицима и лицима одговорним за управљање ризицима.	Како кажу, треба утврдити основне ризике и професионално приступити њиховом управљању.

		неутралишу. Кључни захтјев при томе је да управљање ризицима мора бити интегрисано у цијело друштво и да мора постати „жила куцавица“ сваког пословног процеса. Само оваквим приступом могуће је у сваком тренутку бити свјестан надолазећих опасности и бити спреман супротставити се свакој пријетњи изнутра и извана. Сматрају да је потребно наставити с радом на развоју и праћењу система финансијског управљања и контроле. Поштовати принципе ФУК-а, пратити и редовно ажуирирати регистар ризика друштва и увести транспарентан систем извјештавања о управљању ризицима.		

Наведена три предузећа су велики пословни жељезнички системи са по неколико хиљада запослених. Сва три предузећа су на основу важећих закона формирала центре за интерну ревизију. У склопу Центара за интерну ревизију, укључујући и директоре, „Инфраструктура железнице Србије“ Београд има пет запослених, „Србија Карго“ има два запослена, а „Србија Воз“ четири запослена, што су респектабилне интерне ревизије, које имају задовољавајући капацитет да спроведу одређени број интерних ревизија током године.

Приходи ових предузећа, као што се види из табеле, мјере се у милијардама динара, али се мора истаћи да добит у континуитету из године у годину остварује само предузеће „Србија Карго“. Предузеће Инфраструктура железнице Србије Београд је у претходних неколико година остваривало губитак у просјеку од око двије милијарде динара годишње, али је у 2018. години остварило добит од преко 400 милиона динара. Константан губитак из године у годину производи предузеће „Србија Воз“.

Када се анализирају овакви резултати, изводи се закључак да њима сигурно, између осталог, доприносе и начин на који се приступа концепту управљања ризицима као и начину дјеловања интерне ревизије у саставу тих система.

Циљеви пословања предузећа се јасно постављају, али што се тиче процјене ризика који би могли утицати на циљеве пословања, различите су праксе у ова три предузећа.

У предузећу Инфраструктура железнице Србије Београд процјену ризика врши руководство Друштва, а анализа се врши у свим дијеловима предузећа на годишњем нивоу. Спровођењем препорука наведених у извјештајима достављеним од интерне ревизије, посебно што се тиче детектованих ризика, менаџмент је врло често спречавао пријетње пословању предузећа. У 2018. години Друштво је приступило успостављању система финансијског управљања и контроле (ФУК). Сигурно је да је и ово један од фактора који је допринио позитивном пословању овог предузећа у 2018. години. Како наводе, због сложености организације и врсте дјелатности којом се Друштво бави, потребно је вријеме да систем финансијског управљања и контроле дâ резултате који се могу сматрати валидним за било какво оцјењивање. Очекују у наредном периоду да ће се резултати процјене ризика и спречавања ризика јасно сагледати кроз извјештавања која систем финансијског управљања и контроле захтијева. Концепту управљања ризицима, барем од интерне ревизије, приступа се озбиљно и на прави начин, па тако за њега наглашавају да ефикасан систем управљања ризицима омогућава правовремену детекцију, анализу и мјерење ризика чиме се стварају претпоставке за креирање одговарајућих одбрамбених механизама са задатком да сваку пријетњу минимализују или је у потпуности неутралишу. Инсистира се на томе да управљање ризицима мора бити интегрисано у цијело друштво и да мора постати „жила куцавица“ цјелокупног

пословног процеса јер, како тврде, само са таквим приступом могуће је у сваком тренутку бити свјестан надолазећих опасности и бити спреман супротставити се свакој пријетњи изнутра и извана. Осим што је интерна ревизија овог предузећа свјесна да је будућност ревизија заснована на управљању ризицима, она се у пракси не одриче ни традиционалног приступа обављања интерне ревизије, тј. интерне ревизије засноване на контролама. Ревидирана подручја извјештавају интерну ревизију о имплементацији и реализацији препорука, а интерна ревизија периодично о томе извјештава руководство друштва. Сарадња интерне и екстерне ревизије постоји и она се заснива на достављању извјештаја о ревизији за дотични период, на основу чега екстерна ревизија има квалитетне улазне информације за спровођење ревизије.

У предузећу „Србија Карго“ у 2018. години образована је радна група за успостављање финансијског управљања и контроле чији је циљ израда листе пословних процеса, мапе пословних процеса, документације о систему и регистра ризика. Како кажу, добро успостављен систем финансијског управљања и контроле на нивоу цијелог друштва, са јасно дефинисаним пословним процесима и ризицима, довело би до бољег система управљања ризиком. Приступајући озбиљно овом комплексном процесу, наглашавају да у будућем времену ризике треба евидентирати у регистру ризика чија је сврха да у једном документу пружи кључне информације о скупини ризика у организацији, кључним ризицима и лицима одговорним за управљање ризицима. Не треба ни наглашавати да овако квалитетан и модеран, савремен приступ и менаџмента и интерне ревизије сигурно много утиче на позитивне пословне резултате предузећа „Србија Карго“, али резултати могу бити још и бољи будући да је сама интерна ревизија овог предузећа резултате процјене ризика и њиховог спречавања унутар предузећа оцијенила средњом оцјеном (3) на скали од 1 до 5. Наведен је и један од недостатака, који морамо споменути, а то је да се процјена ризика не врши у свим дијеловима предузећа, што евентуално може у наредном периоду „изњедрити“ неочекиван проблем. Интерна ревизија овог предузећа ажурно и на вријеме извјештава менаџмент о уоченим могућим ризицима, на шта је овај правовремено реаговао. Треба истаћи да се и ова интерна ревизија не одриче традиционалног приступа обављања интерне ревизије, тј. интерне ревизије засноване на контролама и интерним контролним поступцима, али је изненађујуће да интерна ревизија нема повратну информацију од Управе Друштва о

предузетим мјерама, односно нема извјештаја о реализацији препорука. Сарадња интерне и екстерне ревизије такође се заснива на достављању извјештаја о ревизији за посматрани период од интерне ревизије на годишњем нивоу.

За разлику од прва два предузећа, предузеће „Србија Воз“ се не може похвалити квалитетном приступу овој проблематици. Они јасно наводе да предузеће уопште не врши анализу потенцијалних ризика у циљу да се дефинишу одговори на ризике те да регистар ризика на нивоу Друштва не постоји нити се ради на томе да се он успостави. Процјена ризика у предузећу вршена је на основу прелиминарних прегледа пословних система, извјештаја екстерног ревизора и субјективне процјене интерних ревизора на основу искуства из ранијег периода. Међутим, из одговора на анкетни упитник се закључује да је интерној ревизији тог предузећа јасно да треба утврдити основне ризике и професионално приступити њиховом управљању. Интерна ревизија је навела да су примјеном њених налаза од менаџмента спријечене неке од пријетњи по пословање предузећа и да о томе добијају повратне информације од менаџмента у виду извјештаја о реализацији препорука. Заједничко са интерним ревизијама других двају предузећа је то да је и код њих у примјени традиционални модел интерне ревизије заснован на контролама, а којих се не планирају одрицати у будућем периоду. Сарадња интерне и екстерне ревизије оцијењена је високом оцјеном, а како наводе, одвија се на бази конкретних питања из дјелокруга компетентности.

Сумарни преглед

Табела 18 – Заснованост интерне ревизије на управљању ризицима

	Предузећа	**Организациона структура интерне ревизије**	**Ниво зрелости процеса управљања ризицима и однос са ИР**
1.	Жељезнице Републике Српске АД Добој	Одјељење са пет запослених	Постоји тек фрагментиран приступ управљању ризиком, тј. постоји свијест о ризику. Године 2018. именовано је лице које је на нивоу предузећа задужено за провођење и имплементацију финансијског управљања и контроле (ФУК).

			Ризике процјењују заједно Управа и ИР на бази анкетних упитника.
2.	ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево	Одјељење са пет запослених	Постоји тек фрагментиран приступ управљању ризиком, тј. постоји свијест о ризику. Ризике процјењују заједно Управа и ИР на бази анкетних упитника.
3.	АД „MONTECARGO“ Подгорица	Један интерни ревизор	Свијест за управљање ризиком у овом предузећу је на нешто вишем нивоу, али је приступ управљању ризиком такође фрагментиран. Дакле, концепт управљања ризиком није дефинисан, тј. нису усвојене стратегије и политике управљања ризиком нити је дефинисан апетит ризика. Процјену ризика врши Управа предузећа у свим дијеловима предузећа на мјесечном нивоу.
4.	АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД)	Један интерни ревизор	Свијест за управљање ризиком у овом предузећу је на нешто вишем нивоу, али је приступ управљању ризиком такође фрагментиран. Дакле, концепт управљања ризиком није дефинисан, тј. нису усвојене стратегије и политике управљања ризиком нити је дефинисан апетит ризика. Процјену ризика врши Управа предузећа квартално, али не стриктно у свим његовим дијеловима.
5.	Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ)	**Предузеће већ дужи период нема интерну ревизију**	**Предузеће већ дужи период нема интерну ревизију.**
6.	АД Одржавање жељезничких возних средстава (ОЖВС)	**Интерна ревизија није успостављена**	**Интерна ревизија није успостављена.**
7.	ХЖ „CARGO“ д.о.о.	До 2018. године био је један интерни ревизор; данас нема интерне ревизије.	Предузеће не врши процјену ризика, а интерни ревизор док је био заапослен у предузећу вршио је то на годишњем нивоу за све организацијске дијелове предузећа, али за своје потребе.
8.	ХЖ Инфраструктура	Јединица за ИР са три запослена	Управа врши процјену ризика у свим дијеловима предузећа

	д.о.о.		током цијеле године, а Одјел за ИР приликом провођења ревизија за себе врши процјену ризика. Предузеће је у мају 2018. покренуло активности на процјени ризика и изради јединственог регистра ризика што је и окончано у новембру 2018, а у којем се налазе 372 препозната и утврђена ризика. То тек треба да дâ резултате у наредном периоду.
9.	ХЖ Путнички пријевоз	**Није остварена сарадња.**	**Није остварена сарадња.**
10.	Инфраструктура железнице Србије Београд	Центар за интерну ревизију са пет запослених	Процјену ризика врши руководство Друштва, а анализа се врши у свим дијеловима предузећа на годишњем нивоу. У 2018. години Друштво је приступило успостављању система финансијског управљања и контроле (ФУК). Инсистира се на томе да управљање ризицима мора бити интегрисано у цијело друштво и да мора постати „жила куцавица“ цјелокупног пословног процеса.
11.	„Србија Карго“	Центар за интерну ревизију са два запослена	У предузећу „Србија Карго“ у 2018. години образована је радна група за успостављање финансијског управљања и контроле чији је циљ израда листе пословних процеса, мапе пословних процеса, документације о систему и регистра ризика. Како кажу, добро успостављен систем ФУК на нивоу цијелог друштва, са јасно дефинисаним пословним процесима и ризицима, довело би до бољег система управљања ризиком.
12.	„Србија Воз“	Центар за интерну ревизију са четири запослена	Они јасно наводе да предузеће уопште не врши анализу потенцијалних ризика у циљу да се дефинишу одговори на ризике те да регистар ризика на нивоу Друштва не постоји нити

			се ради на томе да се он успостави. Процјена ризика у предузећу вршена је на основу прелиминарних прегледа пословних система, извјештаја екстерног ревизора и субјективне процјене интерних ревизора на основу искуства из ранијег периода. Међутим, из одговора на анкетни упитник се закључује да је интерној ревизији тог предузећа јасно да треба утврдити основне ризике и професионално приступити њиховом управљању.

Табела 19 – Заснованост интерне ревизије на традиционалном приступу

	Предузећа	**Употреба традиционалног приступа интерној ревизији**
1.	Жељезнице Републике Српске АД Добој	Традиционални приступ интерној ревизији још увијек доминира у примјени интерне ревизије.
2.	ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево	Традиционални приступ интерној ревизији још увијек доминира у примјени интерне ревизије.
3.	АД „MONTECARGO“ Подгорица	Фрагментиран приступ ризицима, интерна ревизија базирана на традиционалном концепту вршења ревизија, тј. на ревизијама интерних контрола и интерних контролних поступака.
4.	АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД)	Фрагментиран приступ ризицима, интерна ревизија базирана на традиционалном концепту вршења ревизија, тј. на ревизијама интерних контрола и интерних контролних поступака.
5.	Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ)	**Предузеће већ дужи период нема интерну ревизију.**
6.	АД Одржавање жељезничких возних средстава (ОЖВС)	**Интерна ревизија није успостављена.**
7.	ХЖ „CARGO“ д.о.о.	До 2018. године био је један интерни ревизор; данас нема интерне ревизије, али док је интерна ревизија егзистирала, базирала се на традиционалном приступу.
8.	ХЖ Инфраструктура д.о.о.	Иако су у новембру 2018. окончали поступак израде јединственог регистра ризика, интерна ревизија овог предузећа се изјаснила да се ревизије базира превасходно на традиционалном моделу.
9.	ХЖ Путнички пријевоз	**Није остварена сарадња.**

10.	Инфраструктура железнице Србије Београд	Иако је процес имплементације ФУК-а и формирања базе ризика започет, интерна ревизија се не одриче традиционалног модела.
11.	„Србија Карго“	Иако је процес имплементације ФУК-а и формирања базе ризика започет, интерна ревизија се не одриче традиционалног модела.
12.	„Србија Воз“	Центар за интерну ревизију своје ревизије базира искључиво на традиционалном приступу, а процес имплементације ФУК-а и формирања базе ризика није ни започет.

Табела 20 – Међусобни однос интерне и екстерне ревизије

	Предузећа	**Сарадња са екстерном ревизијом**
1.	Жељезнице Републике Српске АД Добој	Не, јер екстерна ревизија на томе није инсистирала.
2.	ЈП Жељезнице Федерације БиХ д.о.о. Сарајево	Да, приликом обављања ревизије у ЈП од екстерне ревизије
3.	АД „MONTECARGO“ Подгорица	Сарадња постоји у виду кварталног достављања извјештаја који морају бити прихваћени од Одбора Друштва
4.	АД Жељезнички превоз Црне Горе (ЖПЦГ АД)	Сарадња постоји у виду кварталног достављања извјештаја који морају бити прихваћени од Одбора Друштва
5.	Жељезничка инфраструктура Црне Горе (ЖИЦГ)	**Предузеће већ дужи период нема интерну ревизију.**
6.	АД Одржавање жељезничких возних средстава (ОЖВС)	**Интерна ревизија није успостављена.**
7.	ХЖ „CARGO“ д.о.о.	До 2018. године био је један интерни ревизор; данас нема интерне ревизије, али док је интерни ревизор био ту, сарадња је постојала.
8.	ХЖ Инфраструктура д.о.о.	Да, сарадња постоји (приликом својих ревизија, екстерна ревизија тражи на увид оно што је интерна ревизија радила те године).
9.	ХЖ Путнички пријевоз	**Није остварена сарадња.**
10.	Инфраструктура железнице Србије Београд	Интерна ревизија екстерној ревизији доставља извјештаје о извршеним ревизијама за посматрани период.
11.	„Србија Карго“	Да (годишње) – Интерна ревизија на захтјев екстерне предаје извјештаје о извршеним ревизијама.
12.	„Србија Воз“	Не на непосредан начин. Интерна ревизија своје мишљење даје екстерној ревизији о конкретним питањима из дјелокруга компетентности.

Анализа поткријепљености хипотеза

Претходне табеларне анализе су још један од истраживачких инструмената којима се тежило поткријепити унапријед постављене хипотезе.

Када смо дефинисали главну хипотезу, њоме се заузео сљедећи став:
Интерна ревизија заснована на управљању ризицима је фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Прије него што се уђе у анализе наведеног табеларног дијела, треба се подсјетити на дио текста из трећег дијела овог рада, који је говорио о битности имплементирања оквира за управљање ризиком.

У тексту се наводи да оквир управљања ризиком треба да буде имплементиран на свим нивоима предузећа. Истиче се да неки ризици у једној јединици могу непосредно утицати или бити повезани са ризицима у другој јединици, док остали разлози ризика могу бити независни од цјелине. Наведен је примјер који је кључан да се прије свега схвати битност процеса управљања ризицима, а на крају и важност континуиране интерне ревизије процеса управљања ризиком. Примјер се односи на велику компанију из Сједињених Америчких Држава (Union Carbide, U.S. corporation) из 1984. године, која је посједовала мању подружницу у Индији (Union Carbide in Bhopal, India). Наведену подружницу у Индији је задесила хаварија када је преко 40 тона токсичног гаса исцурило из фабрике пестицида и том приликом усмртило преко 20.000 становника. Сједиште компаније је касније прихватило да исплати штету од преко 470 милиона долара, што је довело скоро до уништења компаније. Дакле, један мали, забачени и непримјетан дио огромне компаније ју је уништио а да приликом процјене ризика нико, вјероватно, није ни узео у обзир разматрање ризика од таквих катастрофалних догађаја, посебно не у неком малом организационом дијелу, који је у односу на комплетну компанију занемарљив. Дакле, веома је битна потпуна имплементација процеса управљања ризиком и мапирање ризика у свим организационим дијеловима предузећа.

Имплементацију и развој процеса управљања ризиком мора да прати и развој интерне ревизије. Као што је већ наглашено, Sawyer[300] тврди како је концепт интерне ревизије, засноване на ризицима, започео с анализом контрола, наставио се на утврђивању ризика повезаних с пословним процесима и операцијама те се коначно развио у испитивање у којој мјери активности самог процеса управљања ризицима подржавају остварење циљева предузећа. Данас у развијенијим земљама потреба за управљањем ризицима постала је препозната као суштински дио добре праксе корпоративног управљања. То има значајан утицај на предузећа да идентификују све пословне ризике с којима се суочавају и да објасне како им управљају, а свему томе прилагођавају се и активности интерне ревизије.

Као што је већ образлагано, интерна ревизија може допринијети овом процесу на три нивоа имплементираности. Први ниво је када предузеће није ни започело имплементацију процеса управљања ризиком и тада интерна ревизија настоји идентификовати што већи број ризика. Други ниво је када је предузеће започело имплементацију процеса управљања ризиком, али је није довело до краја, па интерна ревизија тада настоји препознати области у којима се уочава пропуст у имплементацији. Трећи ниво је када предузеће већ има имплементиран процес управљања ризиком и тада интерна ревизија настоји оцијенити колико ефективно тај процес функционише.

Из табеле 18. може се закључити да је велика већина предузећа из истраживачког узорка започела другу фазу, тј. фазу имплементације процеса управљања ризицима, али је није довела до краја. Дакле, руководства тих предузећа и интерне ревизије имају развијену свијест о ризику што је одличан предуслов за имплементацију оквира за управљање ризиком и заснивања ревизије на управљању ризицима. Јасно је да интерна ревизија има много простора да допринесе имплементацији процеса управљања ризицима у тим предузећима и да тиме на прави начин допринесе унапређењу квалитета ефикасног корпоративног управљања. Прије свега, како је наглашено, интерна ревизија има задатак да идентификује што више значајних области у којима се уочава пропуст у имплементацији те да у имплементираним дијеловима оцијени ефикасност самог

[300] Sawyer, L. B., Dittenhofer, M.A., Scheiner, J. H., Sawyer's Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003, стр. 121.

процеса. Интерна ревизија треба да усмјери и менаџмент на начин да ће му предочити своју процјену ризика на нивоу свих организационих дијелова предузећа и да пружи одређене препоруке, али да никако она не доноси одлуке у вези с тим. Дакле, одговорност за идентификацију и управљање ризицима припада менаџменту, а кључна улога интерне ревизије је да обезбиједи сигурност да су ти ризици правилно управљани и да се увјери у потпуно, тачно и одговарајуће извјештавање и класификацију ризика.

Интеграцијом стратешког управљања, управљања ризицима и дјеловања интерне ревизије, управа не би губила вријеме на „гашењу пожара“, обезбиједила би се већа могућност за постизање циљева, а фактор изненађења би се свео на минимум.

Да би се постигао циљ, односно да би интерна ревизија, заснована на управљању ризицима, била фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања, као таква мора да се имплементира. То се постиже, како је већ наглашавано, у три фазе: прва фаза процјена ризика, друга периодично планирање ревизија и трећа фаза у којој предстоје појединачни ревизорски задаци засновани на ризику.
Интерна ревизија заснована на ризику (RBIA), када се имплементира, снажно доприноси јачој култури управљања ризицима, а она томе доприноси на начин што ће своје ресурсе усмјерити на процјену управљања најважнијим ризицима. Она ће својим радом прикупљати доказе о ризичној зрелости предузећа, која често зна бити продукт тога што менаџери и управа не желе да прихвате или сматрају неважним да је добар оквир за управљање ризицима битан елемент који доприноси квалитету ефикасног корпоративног управљања.

Из свега се недвосмислено закључује да је интерна ревизија, заснована на управљању ризицима, нова парадигма интерне ревизије, а исто тако је јасно да предузећа из узорка посједују свијест о ризицима и да су у већини случајева покренути процеси имплементације оквира за управљање ризицима.

Дакле, из свега имплицира да је главна хипотеза у потпуности доказана, тј. да је интерна ревизија заснована на управљању ризицима фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Постављањем помоћне хипотезе број 1 произлази:

„Традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) је комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и управљању ризицима.“

Традиционални приступ интерној ревизији је већ укоријењен у овом кратком вијеку примјене интерне ревизије код нас, али истраживањем примјене интерне ревизије у предузећима у региону, па и у предузећима у државама Европске уније, јасно је да тај приступ представља основу интерне ревизије, кога се нико не одриче.

Као што се види из табеле 19, у предузећима гдје је процес имплементације управљања ризицима започет, а нарочито у предузећима гдје тај процес није ни на почетку, традиционални приступ интерној ревизији још увијек доминира у примјени интерне ревизије.

Теза да је интерна ревизија заснована на контролама комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије, као што се закључује, једноставно је оправдана. Она је база интерне ревизије и ње се не одричу ни познати аутори ове материје, као што смо се увјерили током израде овог рада.

Начин на који интерна ревизија заснована на контролама надопуњује модерни приступ интерне ревизије темељно је образложен у овом раду, а сам сликовити приказ у табели 19. је логичан слијед свега тога.

Дакле, иако инвеститоре, власнике и менаџере предузећа интересује шта се може десити током пословања у будућности и који су то ризици који би могли негативно утицати на циљеве пословања предузећа, те на који начин с њима управљати и заштитити капитал, њих такође интересује на који начин функционишу већ успостављене интерне контроле и интерни контролни поступци који су такође успостављени у циљу заштите капитала.

Произлази да је помоћна хипотеза 1 потврђена, а њено потврђивање употпунило је важност главне хипотезе.

Постављањем помоћне хипотезе 2 произлази:

Ефикасност екстерне ревизије огледа се у ефикасности њене 'продужене руке', интерне ревизије.

Тврдња коју смо поставили помоћном хипотезом 2 не утиче много на тврдњу коју смо поставили главном хипотезом, али доказивањем ове помоћне хипотезе, потврђујемо значај функције интерне ревизије унутар предузећа. Њен значај биће још већи ако је интерна ревизија заснована на управљању ризицима допуњена традиционалним приступом.

Искуствено говорећи, екстерна ревизија започиње ревизије увидом у извјештаје о ревизији које су им доставиле интерне ревизије предметног предузећа. Ефикасност интерне ревизије доприноси бољим улазним информацијама екстерне ревизије, а то чини претпоставку квалитетног извјештаја екстерне ревизије о ревизији предузећа.

Увидом у табелу 20. јасно је да већина предузећа доставља своје извјештаје о ревизији екстерној ревизији, већином на годишњем нивоу, а некада и у краћим интервалима. На тај начин најчешће остварују сарадњу, уз евентуална појашњења. Јасно је да интерне ревизије остварују сарадњу са екстерном ревизијом коју смо описали у поглављу 1.8 – „Синергија интерне и екстерне ревизије у корпоративном управљању“, дефинисану Стандардом 2050 – Координација и ослањање, за професионалну праксу интерне ревизије, гдје је дефинисана сарадња између интерне и екстерне ревизије у циљу размјене информација. С друге стране, произлази да је и екстерним ревизијама од значаја на који начин интерна ревизија види пословање предузећа у коме егзистира. Исто тако је јасно да се екстерна ревизија у већини случајева одлучује на примјену ревидираног Међународног стандарда ревизије 610[301] – Коришћење радом интерних ревизора, из 2013. године, којим је екстерним ревизорима омогућено да одлуче да ли ће користити услуге интерне ревизије организације у којој проводе ревизију, наравно ако законодавство дотичне земље не прави препреке у том смислу. Дакле, екстерне ревизије

[301] Петровић, Н., „Интерна ревизија као ослонац екстерној ревизији“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2016, стр. 4. (Према: ISA 610 – Revised 2013 – Using the Work of Internal Auditors, International Federation of Accountants IFAC, 2013).

у већини случајева имају повјерење у интерне и увелико користе њихове информације за свој рад.

У прилог овим закључцима иду и наводи професора Шњеготе из његовог личног искуства, а познато је да је низ година обављао функцију главног ревизора Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске. Он наводи да интеракција и координисано дјеловање интерних и екстерних ревизора управљачким тијелима треба да помогне да добију свеобухватнију слику о пословању организације и ризицима којима је изложена, уз елиминисање могућности дуплирања ревизорског рада у одређеним областима.[302]

Искуства из Хрватске нас наводе на исти закључак, гдје Борис Тушек, угледни професор Економског факултета Свеучилишта у Загребу, на основу свог искуства наводи да због свог статуса и положаја, познавања запослених и ситуације у предузећу, интерна ревизија може лакше прикупити информације до којих екстерна не може доћи, те се стога и екстерна ревизија често ослања на рад интерне ревизије.[303]

Закључује се да у овим случајевима од ефикасности интерне ревизије увелико зависи квалитет и ефикасност екстерне ревизије, била то државна или комерцијална ревизија. Даље произилази да ефикасност екстерне ревизије зависи од тога на којем приступу је базирана интерна ревизија предузећа, да ли на модерном, традиционалном или на оба. Ако је традиционални приступ интерној ревизији комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије предметног предузећа, она има претпоставку да буде ефикасна приликом свог дјеловања, а тиме ће умногоме допринијети ефикасности екстерне ревизије која буде користила њене информације као улазне податке, чиме се потврђује постављена помоћна хипотеза 2.

[302] Шњегота, Д., „Координисано дјеловање екстерне и интерне ревизије као фактор ефикасности и ефективности ревизорског процеса“, Зборник радова, 19. међународни конгрес – „Финансијско извјештавање и управљање као детерминанте успјешнијег пословања“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2015.
[303] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 35.

7. ПРАВЦИ РАЗВОЈА ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ

Интерна ревизија је и данас релативно млада професија за већину европских земаља. Много је важно да ова ревизија буде укључена у процесе корпоративног управљања, а трендови раста у томе правцу видљиви су из разлога што су утицале промјене регулаторног окружења у Европи, а тако и на нашим просторима. Напредак се највише осјети у присуству интерне ревизије у управљању ризицима, мада на подручју Босне и Херцеговине није такав случај.

Једно од релевантних истраживања о пракси интерне ревизије у Европи објавила је Европска конфедерација Института интерних ревизора,[304] на основу студије The Common Body of Knowledge, из 2006. године. На основу тог истраживања дошло се до закључка да су у пракси интерне ревизије превладале традиционалне активности које су усмјерене на ревизију пословања и развој система интерних контрола, али су испитаници нагласили да би у наредних пет година требало доћи до развоја и других активности, а највише на подручју управљања ризицима предузећа.

Студија из 2011. године, која је проведена на више од 300 руководилаца одјељења за интерну ревизију из приватних и јавних предузећа на подручју Сједињених Држава, закључила је да се дјелокруг рада интерне ревизије знатно проширује, а посебно према подручју управљања ризицима. Значајнији ризици на које ће се интерна ревизија првенствено базирати су ризици превара, информационе технологије и ризици неусклађености с регулаторним промјенама као високим приоритетима будућег фокуса интерне ревизије. [305]

У овом процесу треба тежити ка интеграцији процеса управљања ризицима и интерне ревизије. Интеграција процеса управљања ризицима и интерне ревизије огледа се у

[304] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 97. (Преузето: Common Body of Knowledge in Internal Auditing: A state of Art in Europe, стр. 137.)

[305] Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija“, Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014, стр. 96 (Преузето: Looking to the future: Perspectives and trends from internal audit leaders – Chief Audit Executive Survey, Grant Thorton, 2011, www.gt.com)

поређењу мапа ризика између интерних ревизора и менаџмента те инкорпорирању процеса управљања ризицима у извјештавање интерних ревизора.

Будућност интерне ревизије је прилагођавање изазовима ризика. Функције које се буду прилагођавале изазовима ризика и сигурности ће напредовати, а оне које буду настављале да пружају приступ који је заснован на традиционалном усклађивању вјероватно неће преживјети. Дакле, функције интерне ревизије треба да се мијењају тако брзо као што се и организација мијења под разним утицајима, или ће умријети.[306]

Можда најефектнији преглед садашњости и будућности представљен је у раду Института односно приручника о „Спровођењу оквира професионалне праксе“:[307]

Табела 21 – Претходни и будући фокус интерне ревизије

Претходни фокус	**Додатни фокус**
Строге контроле	Лабаве контроле
Оцјењивање контроле	Самопроцјена
Контрола	Ризик
Ризик	Контекст
Пријетње ризика	Могућности ризика
Прошлост	Будућност
Преглед	Претходни преглед
Откривање	Превенција
Ревизија пословања	Стратешка ревизија
Ревизор	Консултант
Наметање	Позивање
Убјеђивање	Преговарање
Независност	Вриједност
Знање ревизије	Умијеће посла
Катализатор	Носилац промјене
Трансакција	Процеси
Контролне активности	Управљачке контроле
Контрола	Ризик
Свијест	Свијест

[306] Griffiths, P., „Risk-based auditing“, Published by Gower Publishing Limited, Gower House, Aldershot, England, 2005.
[307] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 271. (преузето: Chapman, Christy and Anderson, Urton, IIA 2002 Implementing the proffesional practices framework, p. 91, in The IIA Handbook Series).

Међутим, треба имати у виду да је зналац као што је Пикет[308] скренуо пажњу да се у реформи не избаце и добре ствари. Он цитира и професора Andrew Chambers-а који упозорава да нас не понесе струја консултантских стилова, а да не задржимо и добре ствари из традиционалног стила као што је добро старомодно увјеравање кроз процјену контроле, укључујући детаљно тестирање.

[308] K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005, стр. 273.

ЗАКЉУЧАК

Данас говорити о корпоративном управљању а не споменути интерну ревизију, једноставно није могуће. Интерна ревизија је постала незаобилазан фактор савременог корпоративног управљања.

Овом дисертацијом настојали смо поткријепити тезу да је интерна ревизија фактор унапређења квалитета корпоративног управљања и увјерење је да се у томе на прави начин и успјело.

Уједно, израдом овог рада настојало се теоријски обрадити и поткријепити све оно што је значајно за ову тему, а што ће увелико користити читаоцима, али и корисницима овог рада за даља истраживања. Теоријски аспект треба да служи да корисници схвате суштину, прије свега савременог корпоративног управљања као и улоге интерне ревизије у њему.

Јасно је да је интерна ревизија постала један од главних интерних надзорних механизама корпоративног управљања, прије свега захваљујући свом професионалном и стручном приступу. Сврха дјеловања интерне ревизије у предузећу је да осигура заштиту ресурса од евентуалног некоректног понашања запослених према њима, заштиту акционара од некоректних понашања менаџера, заштиту виших од понашања нижих руководилаца и слично.

Изведен је и закључак да савремена интерна ревизија мора, поред ревизије система интерних контрола, да се базира на предвиђање будућих догађаја на основу процјене ризика и да даје превентивне приједлоге који би ублажили и/или спријечили утицај негативних догађаја на пословање. Препоруке интерне ревизије у том правцу су много дјелотворније од „инспекцијског“ дјеловања које се базирају на идентификовању ненамјерних грешака и/или намјерних преварних радњи. Смисао дјеловања интерне ревизије је да, поред идентификације проблема, непрестано проналази нова рјешења и предлаже их менаџменту.

У смислу стварања нове вриједности за предузеће Европска конфедерација Института интерних ревизора види допринос интерне ревизије у пружању независне и објективне процјене о квалитету интерних контрола и процјене ризика који би евентуално утицали на предузеће, чиме би се добило на стварању његове нове вриједности.

Кодекси и политике корпоративног управљања су основа за обезбјеђење интегритета, транспарентности и одговорности, а интерна ревизија је кључна компонента корпоративне структуре која је ослонац за то.

Успостављање оквира за управљање ризицима у предузећу је модел за савремено корпоративно управљање, а интеграција интерне ревизије и процеса управљања ризицима кључна је компонента за успјешно пословање.

Резултатима истраживања потврдили смо хипотезе од којих смо пошли у истраживању и дошли до закључка да је интерна ревизија, заснована на управљању ризицима као нова парадигма интерне ревизије, фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Исто тако, овом дисертацијом се потврдило да традиционални приступ интерној ревизији, који је већ укоријењен у овом кратком вијеку примјене интерне ревизије код нас, али и у предузећима у региону, представља основу интерне ревизије, кога се нико не одриче. На основу истраживања функционисања предузећа која смо обухватили узорком може се чак устврдити да традиционални приступ интерној ревизији још увијек доминира у примјени интерне ревизије.

Теза да је интерна ревизија, заснована на контролама, комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије, као што се закључује, једноставно је сасвим оправдана. Она је база интерне ревизије и ње се не одричу ни познати аутори ове материје, као што смо се увјерили током израде овог рада.

Резултати истраживања овог рада, након потврђених хипотеза, дали су прагматичан допринос широј друштвеној заједници односно допринијели су директним и

индиректним користима које ће имати држава, академска заједница, предузећа и цјелокупна јавност.

На основу резултата овог рада експерти, стручњаци и други запослени у јавним корпорацијама и јавним предузећима спознали су све предности и непосредне и посредне користи имплементацијом ефикасног модела интерне ревизије. Нарочито се то односи на увид у потенцијалне улоге интерне ревизије у процесу управљања ризицима те одабира ефикасног модела за сопствено предузеће.

Л И Т Е Р А Т У Р А

а) Књиге, монографије, стандарди, закони

1. Alec Richmond, Internal control isn't important: Managing risk is, Institute of Internal Auditors – UK and Ireland, 2007.
2. Андрић, М. „Ревизија рачуноводствених извјештаја“, АД Пролетер, Бечеј, 2002.
3. Андрић, М., Крсмановић, Б., Чалија, Н. и Кулина, Д., „Ревизија јавног сектора“, Економски факултет, Суботица, 2007.
4. Андрић, М., Крсмановић, Б. и Јакшић, Д., „Ревизија – теорија и пракса“, Економски факултет, Суботица, 2004.
5. Bailey, A. D., Gramling, A. A., Ramamoorti, S., Research Opportunities in Internal Auditing, The Institute of Internal Auditors Research Foundation: Altamonte Springs, FL, 2003.
6. Baker, N., "Opening the Door," Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, 2005.
7. Beasely, M. S., Carcello, J. V. i Hermanson, D. R., Fraudulent Financial Reporting: 1987–1997. An Analysis of U.S. Public Companies, Research Commissioned by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (Jersey City, NJ: COSO, 1999).
8. Беке–Тривунац, Ј., Приручник за консултације: Улога и активности интерног ревизора у управљању, утврђивању ризика и контрола, Комора овлашћених ревизора, Београд – Србија, 2010.
9. Беке–Тривунац, Ј., Вучинић, Ј., Веселиновић, М., Милачић, Д., Пржуљ, Ж., Ракочевић, С., Сикимић, В., Интерна ревизија: управљање, ризици, контрола, Институт за економику и финансије, Београд – Србија, 2014.
10. Beneš, V., Internal audit and its approach to the risk mitigation, Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research, 2012.
11. Boynton, W. C. And Kell, W. G. Modern Auditing, New York, Chichester: John Wiley & Sons, 1996.
12. Божић, Р., Кондић, Н. „Ревизија финансијских извјештаја – водич за ревизоре“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука и Источно Сарајево, 2012.

13. Божић, Р., Кондић, Н. „Ревизија финансијских извјештаја – водич кроз практичну ревизију“, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, Финрар ДОО Бања Лука, Бања Лука, 2012.
14. Braiotta, L., Jr., Gazzaway, R., T., Colson, R., H., Ramamoorti, S., „The audit committee handbook“, Fifth Edition, John Wiley & Sons Ltd., Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
15. Brink, V. Z., Witt, H., Modern Internal Auditing, Fourth Edition, New York, John Wileys&Sons, 1982.
16. Cascarino, R. and S. Van Esch, Internal Auditing: An Integrated Approach, Lansdowne, SA: Juta and Co., 2005.
17. Chambers, A. D., Selim, G. M., Vinten, G., *Internal Auditing*, Pitman Publishing, London, 1993.
18. Chambers, A. And Rand, G. The Operational Auditing Handbook, New York, Chichester: John Wiley & Sons, 1997.
19. Chambers, A., Stakeholders – the court of public opinion in Corporate Governance Handbook, Tolleys, Reed Elsevier (UK) Ltd., 2002.
20. Chambers, A., Corporate Governance Handbook: Tolley’s, Reed Elsevier (UK) Ltd, 2002.
21. Chambers, A. And Rand, G. The Operational Auditing Handbook, Auditing Business and IT Processes: John Wiley & Sons, 2010.
22. Chapman, C., Anderson, U., ‘Implementing the professional practices framework’, in The IIA Handbook Series, IIA, 2002.
23. Chapman, C., Raising the Bar, Internal Auditor, 2001.
24. Choudhuri, A., The Role of Risk Based Internal Audit (RBIA) in Corporate Governance, LinkedIn Corporation, 2015.
25. Collier, M. P., Berry, A. J., Burke, G. T., Risk and Management Accounting: Best Practice Guidelines for Enterprise-wide Internal Control Procedures, CIMA Publishing is an imprint of Elsevier Linacre House, Jordan Hill, Oxford, UK, 2007.
26. Corporate Governance Guidance and Principles for Unlisted Companies in the UK, Institute of Directors – IoD., London, 2010.
27. ‘Corporate governance failures and their impact: in the Institute of Internal Auditors – UK and Ireland Study Text’. Corporate Governance and Risk Management, 2002.

28. COSO, Enterprise Risk Menagement – Integrated Framework, Executive Summary
29. COSO, Internal Control – Integrated Framework, 2013, www.coso.org
30. Cohen, A., Sayag, G., The Effesciveness of Internal Auditing: an empirical examination of its determinants in Israeli organisations, Australian Accounting Review, 20(3), 2010.
31. Централна хармонизацијска јединица, „Смјернице за спровођење процеса управљања ризицима у институцијама БиХ“
32. European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECIIA), „Internal Audit in Europe“, Position paper, фебруар 2010.
33. ECIIA European Confederation of Institutes of Internal Auditing, Press Release, Position Paper, ‘Internal audit’s role in the prevention of fraud’, 1999.
34. Етички кодекс за професионалне рачуновође, Савез рачуновођа и ревизора Србије, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске и Институт сертификованих рачуновођа Црне Горе, 2016.
35. Garitte Jean-Pierre, Chairman of the IIA.Inc., Internal Auditor, 1998.
36. Gramling, A. A., Hermanson, D. R., What role is your internal audit function playing in corporate governance?, Internal Auditing, 2006.
37. Griffith, D., Risk Based Internal Auditing: Three Ways of Implementation, March 2006.
38. Griffiths, P., „Risk-based auditing“, Published by Gower Publishing Limited, Gower House, Aldershot, England, 2005.
39. Ђурасовић, В., „Интерна контрола и интерна ревизија“, Финрар д.о.о., Бања Лука, 2007.
40. Fraser, J. And Simkins, B. J., Enterprise Risk Menagement: today’s leading research and best practices for tomorrow’s executives. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
41. *Fraud Position Statement*, The Institute of Internal Auditors, UK and Ireland, 2003.
42. Hampton, J., Fundamentals of Enterprise Risk Menagement, AMACOM, 2009.
43. Harington, S. E. and Niehaus, G. R., Risk Menagement and Insurance. McGraw Hill, 2002.
44. Hass, S., Abdolmohammadi, M. J., Burnaby, P., The Americas literature review on internal auditing, Managerial Auditing Journal, 21 (8), 2006.

45. Hayes, R., Schilder, A., Dassen, R. And Wallage, P. „Принципи ревизије – Међународна перспектива“, СРРРС, Бања Лука, 2002.
46. Holton, A. G., Defining Risk, Financial Analyst Journal (Vol. 60, No.6), 2004.
47. Hopkin, P. Fundamental of Risk Menagement: Understanding, evaluating and implementing effective risk menagement. Philadelphia:Kogan Page Limited, 2010.
48. Hull, J. C. Risk Management and Financial Institutions, Prentice Hall, 2009.
49. IIA Global, Developing The Internal Audit Strategic Plan, Practice Guide, IPPF, Altamonte Springs, Florida, 2012.
50. Институт интерних ревизора, Међународни оквир професионалне праксе (IPPF) Удружење интерних ревизора у БиХ; признато као Институт интерних ревизора БиХ код IIA Global, Сарајево, 2009.
51. Institute of Internal Auditors UK&Ireland, Internal auditing, Distance Learning Module, 2002.
52. International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, САД, 2003
53. Интерна ревизија – Приручник за интерне ревизоре, USAID, Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE), Bosnia-Herzegovina, 2011.
54. Internal Auditing in Europe, Position Paper, European Confederation of Institutes of Internal Auditing, 2005, (www.eciia.eu.)
55. Internal Auditing, Distance Learning Module, Institute of Internal Auditors UK&Ireland, 2002.
56. The Institute of Risk Management, A Risk Management Standard, London, 2002.
57. IFAC, International Auditing and Assurance Board, Handbook of International Quality Control, Auditing, Review, other Assurance, and Related Services Pronouncements, 2013.
58. Jackson, R. A., “Get the Most out of Audit Tools,” Internal Auditor, Institute of Internal Auditors, 2004.
59. Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K., Weber, C-P., „Internal audit handbook”, WMX Design GmbH, Verlag Berlin Heidelberg, 2008.
60. Kell, G. W. and William C. B. Modern Auditing, New York: John Wiley & Sons, 1992.

61. Keasey, K., Thompson, S., Wright, M., Corporate Governance Accountability, Enterprise and International Comparisons, John Wiley & Sons Ltd., The Atrium, Southern Gate, Chichester, England, 2005.
62. K. H. Spencer Pickett, „The essential handbook of internal auditing“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, England, 2005.
63. K. H. Spencer Pickett, Auditing the Risk Management Process, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Ltd., 2005.
64. K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, 2nd edition, John Wiley & Sons, New Jersey, 2003.
65. K. H., Spencer Pickett, The internal Auditor at Work: A Practical Guide to Everyday Challenges, John Wiley and Sons, New Jersey, 2004.
66. K. H., Spencer Pickett, Интерни ревизор у пракси, John Wiley and Sons, New Jersey, 2004.
67. K. H., Spencer Pickett and Pickett, Jennifer M., Internal Control: A Manager’s Journey, New York, John Wiley and Sons Inc., 2001.
68. K. H. Spencer Pickett, „The Internal Auditing Handbook“, John Wiley & Sons Ltd., Chichester, 1997.
69. Ковачевић, Р., „Контрола и ревизија пословања“, Загреб, Информатор, 1987.
70. Кондић, Н., Божић, Р., Пољашевић, Ј. „Ревизија финансијских извјештаја – водич кроз практичну ревизију“, четврто, измијењено и допуњено издање, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, Бања Лука, 2018.
71. Krogstag, J. L., Ridley, A. J. i Rittenberg, L. E., Where are we going? Internal Auditing, 1/2000, 2000.
72. Латковић, М. „Управљање ризицима – идентификација, мјерење и контрола“, Финансијска теорија и пракса, Загреб, 2002.
73. Lam, J. Enterprice Risk Management. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001.
74. Leitch, M., „Intelligent internal control and risk management : designing high-performance risk control systems,“ Published by Gower Publishing Limited Gower House Croft Road Aldershot Hampshire GU11 3HR, England, 2008.
75. Masseen, G., F., An International Comparison of Corporate Governance Models, A Study on the Formal Independence and Convergence of One-tier and Two-tier

Corporate Boards of Directors in the United States of America, the United Kingdom and the Netherlands, Third edition, Spencer Stuart, Amsterdam, 2002.

76. Mautz, R. K., and Sharaf, H. A., The Philosophy of Auditing, American Accounting Association, монографија број 6, 1982.
77. McNamee, D., Selim, G. M, Risk Managament: Changing the Internal Auditor's Paradigm, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 1998.
78. Међународни оквир професионалне праксе интерне ревизије (превод), 2017.
79. Методологија рада интерне ревизије у јавном сектору Федерације Босне и Херцеговине, 2008.
80. Микеревић, Д., „Стратешки финансијски менаџмент", Економски факултет, Бања Лука, 2005.
81. Moeller, Robert R., Brink's modern internal auditing : a common body of knowledge / Robert Moeller. – 7th ed., John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2009.
82. Moeller, R., Brink's Modern Internal Auditing, Sixth Edition, John Wiley & Sons, Inc., 2005.
83. Moeller, Robert R., „IT audit, control, and security", Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
84. Moeller, R., Sarbanes-Oxley and the New Internal Auditing Rules, Hoboken, NJ: Wiley & Sons, 2004.
85. Moeller, R., Witt H. Brink's Modern Internal Auditing, New York: John Wiley & Sons, 1999.
86. Moeller, R., COSO enterprise risk management: understanding the new integrated ERM framework, New Jesrsey: Wiley, 2007.
87. Monks, R.A.G., Minow, N., Corporate Governance, Chichester, John Wiley & Sons, 2008.
88. Merna, T. and Al-Thani, F. F., Corporate risk management, John Wiley & Sons, 2008.
89. Messier, F. W., Ревизија – приручник за ревизоре и студенте, Загреб, 2000.
90. Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије, Удружење интерних ревизора БиХ (према одобрењу IIA), Сарајево, 2017.
91. Међународни стандарди за професионалну праксу интерне ревизије, СРРРС, Бања Лука, 2000.

92. Partnership for Advancing Reforms in the Economy (PARE) Bosnia and Herzegovina. USAID, Интерна ревизија: приручник за интерне ревизоре, 2011.
93. OECD Principles of Corporate Governance, 2nd Edition, Misija OEBS-a u Srbiji i Crnoj Gori, Sektor za ekonomska pitanja i politiku životne sredine, Beograd, 2004.
94. OECD Guidelines on Corporate Governance of State-Owned Enterprises Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques, 2005.
95. Петковић, А.: Форензичка ревизија. Кривичне радње у финансијским извештајима, Нови Сад, 2010.
96. Paul J. Sobel, "Integrating Risk Menagement and ERM", Auditors Risk Menagement Guide, CCH Incorporated, Chicago, 2004.
97. Paul J. Sobel, Kurt F. Reding, "Aligning corporate governance with enterprise risk management: melding enterprise risk management with governance means directors, senior management, internal and external auditors, and risk owners must work interdependently", Management Accounting Quarterly, Wntr, 2004.
98. Подруг Н., Теоријски приступи корпоративном управљању (агенцијска теорија и теорија услужности), Економски факултет Загреб, Загреб – Хрватска, 2013.
99. Position paper: Internal audit's relationship with external audit (www.iia.org.uk)
100. Position Paper, ECIIA, 'The internal auditor's role in the prevention of fraud', 1999.
101. Приручник за интерне ревизоре у јавном сектору Републике Српске, Бања Лука, 2011.
102. Приручник за процјену ризика и планирање интерне ревизије у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине, 2014.
103. Ramos, M. J., The Role of the Audit Committee, AICPA, New York, 2003.
104. Risk Managament Standard, Risk Managament Organizations in the UK, 2002.
105. Rittenberg, L. E., Schweiger, Auditing: Concepts for a changing environment. 5th ed. Boston, MA: Thompson, 2005.
106. Reding, K. F., Sobel, P. J., Anderson, U. L., Head, M. J., Ramamoorti, S., Salamasick, M., Riddle, C., Internal Auditing: Assurance & Consulting Services, 2009.
107. Ridley, J., 'Mind your language'. Internal Auditing and Business Risk, 2001.

108. Regester, M. And Larkin, J. Risk Issues and Crisis Managament, London: Kogan Page Limited, 1997.
109. Rejda, G. E. Principles of Risk Managament and Insurance. New York: Addison Wesley, 2005.
110. Rezaee, Z., Riley, R., „*Prijevara u finansijskim izvještajima: sprečavanje i otkrivanje*“, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2010., drugo izdanje, Naklada Mate, Neum, 2014.
111. R. La Porta, F. Lopez-de-Silancz and A. Shleifer, Corporate Ownership Around The World, THE JOURNAL OF FINANCE, U.S., 1999.
112. Roth, J., Best Practices: Value-added Approaches of Four Innovative Auditing Departments, The Institute of Internal Auditors Research Foundation, Altamonte Springs, Florida, 2000.
113. Ruppel, W., „Not-For-Profit Audit Committee Best Practices“, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2006.
114. Simmons, C. Risk Managament, McGraw Hill, 2006.
115. Spiller, Jr., E. A., May, P. T., Financial Accounting: Basic Concepts, Irwin, Homewood, Illinois, 1990.
116. Sawyer, L. B., The Practice of Modern Internal Audit, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA, 2005.
117. Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., The Practice of Modern Internal Audit, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, USA, 2005.
118. Sawyer, L. B., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer’s Internal Auditing – The Practice of Modern Internal Auditing, 5th edition, IIA, Altamonte Springs, Florida, 2003.
119. Sawyer, L. B., The Practice of Modern Internal Audit, Sawyers Internal Auditing, Institut of Internal Auditors, 2003.
120. Sawyer, L. B., Mortimer, A., Dittenhofer, M. A., Scheiner, J. H., Sawyer’s Internal Auditing, Orlando, FL: The Institute of Internal Auditors, 2003.
121. Sawyer, L. B., Vinten, G., The Manager and the Internal Auditor: Partners for Profit, John Wiley & Sons, Chichester, 1996.
122. Sawyer, L. B., ‘An internal audit philosophy’, Internal Auditor, 1995.
123. Simmons, M. R. ‘COSO The standards and the framework.’ Internal Auditor, 1997.

124. Sears, B., Internal Auditing Manual, New York, NY: Warren, Gorham & Lamont, 2002.
125. Sobel, P. J., "Integrating Risk Management and ERM," Auditors Risk Management Guide, Chicago: CCH Incorporated, 2004.
126. Spira, L., F., „The audit committee performing corporate governance", Oxford Brookes University Business School United Kingdom, Kluwer Academic Publishers, New York, Boston, Dordrecht, London, Moscow, 2002.
127. Станишић, М., „Интерна контрола и ревизија", Универзитет Сингидунум, Београд, 2014.
128. Стандарди за професионалну праксу интерне ревизије (са појашњењима)
129. Standards Associations of Australia, Risk Managament (AS/NZS 4360:2007). Strathhfield (2007)
130. Stettler, H. F., Auditing Principles, Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall, 1982.
131. Стојановић, Т., „Интерна ревизија подршка процесу управљања", Академска мисао, Београд, 2015.
132. Стратегија развоја Главне службе за ревизију јавног сектора Републике Српске у периоду од 2014. до 2020. године, 2013.
133. Swanson, D., „Swanson on internal auditing-raising the bar", IT Governance Publishing, Cambridgeshire, United Kingdom, 2010.
134. Tušek, B., Žager, L., Barišić, I., „Interna revizija", Hrvatska zajednica računovođa i finansijskih djelatnika, Zagreb, 2014.
135. Тушек, Б., Жагер, Л., Ричка, Ж., „Ревизија – подршка пословном управљању", Revicon, Сарајево, 2006.
136. The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2013.
137. The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing, 2012.
138. The Institute of Internal Auditors, The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, IIA, USA, 2004.
139. The Three Lines of Defense in Effective Risk Management and Control, IIA Position Paper, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, Florida, 2013.
140. The Association of Certified fraud Examiners (ACFE) www.acfe.com

141. UK Corporate Governance Code, Published by the Financial Reporting Council, June 2010.
142. Van den Berghe L., Carchon S., Corporate Governance Practices in Flemish Family businesses, September 2001.
143. Walker, P., W., Shenkir, T., Barton, Enterprise Risk Management: Putting it All Together. Altamonte Springs, Fl: he Institute of Internal Auditors, 2002.
144. Williams, C. A. and Heins, R. M. Risk Managament and Insurance, New York: McGraw-Hill, 1989.
145. Williams, C. A., Smith, L. M. and Young, P. C. Risk Managament and Insurance, Boston: McGraw-Hill, 1998.
146. Woolf, E. Auditing Today, Great Britain: Prentice Hall, 1997.
147. Закон о систему интерних финансијских контрола у јавном сектору Републике Српске, 2016.
148. Закон о интерној ревизији у јавном сектору Републике Српске, 2008 (ван снаге).
149. Закон о јавним предузећима Републике Српске, 2004.
150. Закон о привредним друштвима Републике Српске, 2008.
151. Закон о жељезницама Републике Српске, 2017.
152. Закон о буџетском систему Републике Србије, 2009.
153. Правилник о заједничким критеријумима за организовање и стандардима и методолошким упутствима за поступање и извештавање интерне ревизије у јавном сектору, Србија, 2011.
154. Закон о привредним друштвима Републике Србије, 2011.
155. Закона о привредним коморама Републике Србије, 2001.
156. Закон о ревизији Републике Србије, 2013.
157. Кодекс корпоративног управљања Републике Србије, 2012.
158. Закон о ревизији Црне Горе, 2017.
159. Закон о управљању и унутрашњим контролама у јавном сектору Црне Горе, 2018.
160. Правилник о начину и поступку рада унутрашње ревизије, Црна Гора, 2008.
161. Закон о жељезници Црне Горе, 2013.
162. Закон о суставу унутарњих контрола у јавном сектору, Хрватска, 2015.

163. Правилник о унутарњој ревизији у јавном сектору, Хрватска, 2016.
164. Кодекс струковне етике унутарњих ревизора у јавном сектору, Хрватска, 2016.
165. Закон о подјели трговачког друштва ХЖ Хрватске жељезнице д.о.о, 2005.
166. Закон о жељезници Хрватске, 2013.
167. Правилник о раду интерне ревизије ХЖ „Cargo“ д.о.о, 2013.
168. Правилник о организацији ХЖ “Cargo”, 2016.
169. Закон о жељезницама Федерације БиХ, 2001.
170. Закон о интерној ревизији у јавном сектору у Федерацији Босне и Херцеговине, 2008.
171. Закон о јавним предузећима у Федерацији БиХ, 2005.

б) Часописи

172. Андрић, М., Петковић, А., „Одговорност у ревизији за криминалне радње“, Зборник радова, 11. конгрес – Мјесто и улога рачуноводства, ревизије и финансија у новом корпоративном окружењу, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2007.
173. Божић, Р. „Међузависност одбора за ревизију и интерне ревизије у јавним предузећима“, 9. међународни семинар: Корпоративно управљање, Дубровник, 2009.
174. Даничић, Д., Јанић, М., „Студија ризика у раду одјељења интерне ревизије“, Научни часопис за економију „Финансинг“, Бања Лука, 2012.
175. Даничић, Д., Јанић, М., „Методологија израде извјештаја одјељења интерне ревизије у јавном предузећу“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.
176. Дохчевић, С., „Зашто је интерна ревизија неопходна менаџменту“, „Ревизија“, бр. 2/97, 1997.
177. Колетник, Ф., Колетник, М. К., „Етички прихватљив менаџмент (управљање етички прихватљивим дјеловањем предузећа)“, Финансинг, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2011.
178. Костелац, И., „Улога и важност интерне ревизије у управљање подузећем“, завршни рад, Свеучилиште „Сјевер“, Вараждин, 2016.

179. Кондић, Н., Петровић, Н., „Интерна ревизија као фактор смањења ризика незаконитог пословања правног лица“, Зборник радова, 12. међународни симпозијум о корпоративном управљању, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, мај 2017.
180. Кондић, Н., Петровић, Н., „Одговорност интерне ревизије за откривање превара и криминалних радњи“, Зборник радова, 16. конгрес, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, 2012.
181. Кондић, Н. „Етички кодекс за правна и физичка лица која обављају услуге интерне ревизије“, семинар о интерној ревизији, Бања Врућица, 2011.
182. Кондић, Н., Петровић, Н., „Улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима у предузећу“, Зборник радова, 5. симпозијум о корпоративном управљању, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, јун 2010.
183. Кондић, Н., Петровић, Н., „Интерна ревизија као дио система интерног надзора у предузећу“, Зборник радова, 4. симпозијум о корпоративном управљању, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, 2009.
184. Кулина, Д., „Повезаност процеса управљања ризицима и развоја интерне ревизије у организацијама у БиХ“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017.
185. Кулина, Д., „Интерна ревизија базирана на ризику“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2010.
186. Милојевић, С. Душан, „Један поглед на финансијски надзор у функцији корпоративног менаџмента“, Зборник радова, 11. конгрес – Мјесто и улога рачуноводства, ревизије и финансија у новом корпоративном окружењу, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2007.
187. Милојевић, С. Душан, „Интерна ревизија у савременом пословном окружењу“, Зборник радова, 12. конгрес – Задаци рачуноводствене ревизорске и финансијске професије након потписивања споразума о стабилизацији и придруживању са Европском унијом, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2008.
188. Пантић, Д., „Алтернативни модел интерне ревизије у јавним предузећима Републке Србије“, Међународна научна конференција Универзитета „Сингидунум“, Ризици у савременим условима пословања, Београд, 2016.

189. Петровић, Н., „Нови COSO оквир за интерну контролу“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.
190. Петровић, Н., Марић, М., „Кључни фактори успјешности функције интерне ревизије“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.
191. Петровић, Н., „Планирање активности интерне ревизије на бази процјене ризика“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.
192. Петровић, Н., „Интерна ревизија као ослонац екстерној ревизији“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2016.
193. „Примјена стандарда у пракси интерне ревизије“, Удружење интерних ревизора Републике Српске – семинар, Бања Врућица, 2011.
194. „Интерне контроле“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске – специјалистички семинар континуиране професионалне едукације, Бања Лука, 2014.
195. „Процјена ризика“, Удружење интерних ревизора Републике Српске – семинар континуирана едукација, Бања Лука, 2010.
196. Радош, Б., „Управљање ризицима – трендови и праксе“, Међународна научна конференција Универзитета „Сингидунум“, Ризици у савременим условима пословања, Београд, 2016.
197. Рибић, Д., „Ревизија у јавним набавкама“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2016.
198. „Ризици у ревизији, препознавање главних ризика кључног система и ревизија кључног система“, Удружење интерних ревизора Републике Српске – семинар, Бања Лука, 2011.
199. Симеуновић, Н., Кнежевић, Г., „Интерна контрола као мјера превенције превара у финансијском извјештавању“, Међународна научна конференција Универзитета „Сингидунум“, Ризици у савременим условима пословања, Београд, 2016.
200. Станишић, М., Јанковић, С., Шкобо, Н., „Третман ризика у COSO систему интерне контроле“ Међународна научна конференција Универзитета „Сингидунум“, Ризици у савременим условима пословања, Београд, 2016.

201. Станишић, М., „Улоге и одговорности за ефикасно функционисање интерне контроле“, прегледни рад, „Ревизор“ – часопис за теорију и праксу, Институт за економику и финансије, Београд, 2013.

202. Станишић, М., „Интерна ревизија у функцији управљања ризиком у привредним друштвима“, оригинални научни рад, Пословна економија – Business economics, година IX, Београд, 2015.

203. Станковић, С., „Улога интерне ревизије у надзору над јавним извршитељима“ Међународна научна конференција Универзитета „Сингидунум“, Ризици у савременим условима пословања, Београд, 2016.

204. Стојановић, Т., „Измјене у Међународном оквиру професионалне праксе и Стандардима интерне ревизије“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2017.

205. Шкарић, К., „Међузависност квалитета корпоративног управљања и квалитета финансијског извјештавања“, Финрар, Зборник радова, XII међународни симпозијум о корпоративном управљању – Баријере економског опоравка, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2017.

206. Шњегота, Д., „Координисано дјеловање екстерне и интерне ревизије као фактор ефикасности и ефективности ревизорског процеса“, Зборник радова, 19. међународни конгрес – Финансијско извјештавање и управљање као детерминанте успјешнијег пословања“, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Врућица, 2015.

207. Шњегота, Д., Ђурић, Б, „Улога и домети врховних ревизорских институција у процесу ревизије система интерних контрола“, Финрар, Савез рачуновођа и ревизора Републике Српске, Бања Лука, 2015.

208. Tušek, B., Sever, S.: *Uloga interne revizije u povećanju kvalitete poslovanja poduzeća u Republici Hrvatskoj*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 5., 2007.

209. Живков., Е., Неранџић, Б., „Управљање пословним ризицима у Републици Србији са примером мапе ризика“, II конференција: „Контролинг и интерна ревизија“, Факултет техничких наука, Нови Сад, 2012.

в) Интернет извори

210. http://www.eciia.eu.
211. http://www.iia.org.uk
212. http://www.saylor.org/books
213. http://www.theirm.org.
214. http://www.mft.gov.ba
215. http://www.mfin.gov.rs
216. http://www.amazon.com
217. http://www.books.google.ba
218. http://www.srrrs.org
219. http://www.sarbans-oxley.com
220. http://www.scribd.com
221. http://www.na.theiia.org
222. http://www.coso.org
223. http://www.ifac.org
224. http://www.oecd.org
225. http://www.srrrs.org

ПРИЛОГ 1

АНКЕТНИ УПИТНИК

АНКЕТНИ УПИТНИК **Број: /2019**

НАЗИВ ПРЕДУЗЕЋА:
Датум:

Анкетни упитник је дио истраживања које проводимо у неколико предузећа код нас и у региону, а у сврху израде докторске дисертације. Питања се односе на проблематику функционисања одређеног сегмента дотичног предузећа као и о самом начину функционисања интерне ревизије унутар ваше организације. Како се анкета проводи у циљу истраживања, на основу свега наведеног вас молимо да питања пажљиво прочитате и да одговоре упишете објективно и искрено.

1. Који је број запослених у вашој организацији?

2. Колики приход годишње остварује ваша организација?

3. Колику је добит, или губитак, имала ваша организација у посљедње три године (просјек)?

4. Да ли имате установљену интерну ревизију? (Да / Не)

5. Ако имате установљено одјељење интерне ревизије, колико је запослених радника у том одјељењу?

6. Да ли надлежни органи у вашој организацији јасно дефинишу циљеве у поступку процјене ризика повезаних са циљевима предузећа?

7. Наведите врсте ризика и процјене пријетњи пословању вашег предузећа!

8. Да ли процјену ризика врши управа вашег предузећа или одјељење интерне ревизије?

9. Да ли ваша организација врши анализу потенцијалних ризика у смислу формалног дефинисања начина на који се мора одговорити на ризике, и колико често? (годишње, полугодишње, тромјесечно, мјесечно, никако)

10. Да ли ваша организација врши процјену ризика у свим организационим дијеловима? (Да, Не, Не знам)

11. Да ли интерна ревизија извјештава надлежне о могућим ризицима?

12. Да ли су надлежни предузимали одређене мјере за спречавање ризика поменутих у питању број 11? (Да / Не)

13. Да ли су предузете мјере од надлежних органа вашег предузећа дале позитивне резултате? (Да, Не, Дјелимично, Не знам)

14. Да ли је интерна ревизија својим налазима и препорукама у ревизијским извјештајима те сарадњом са управом вашег предузећа спријечила неке од пријетњи пословању предузећа? (Да / Не)

15. Да ли интерна ревизија врши ревизије функционисања система интерних контрола, политика и процедура? (Да / Не)

16. Да ли налази интерне ревизије о систему интерних контрола имају повратну информацију од управе о предузетим мјерама (нпр. сачињава ли се, и од кога, извјештај о реализацији поменутих препорука)? (Да / Не)

17. Да ли ваше одјељење интерне ревизије током пословне године остварује сарадњу са екстерном ревизијом? (Да / Не)

18. Да ли интерна ревизија даје своје мишљење о пословању екстерној ревизији? (годишње, полугодишње, у другим интервалима – Описати!)

19. Да ли је екстерна ревизија имала исто мишљење као интерна ревизија о ризицима, ревизији усклађености и финансијским извјештајима? (Да / Не)

20. Оцијените сарадњу ваше интерне ревизије са екстерном ревизијом оцјеном од 1 до 5!

21. Оцијените резултате процјене ризика и његовог спречавања оцјеном од 1 до 5!

22. Шта би према вашем мишљењу требало предузети да се управљање ризицима подигне на виши ниво?

Одговоре урадио:

_____
Потпис

_____
Име и презиме

_____
Радно мјесто у предузећу

ПОПИС ТАБЕЛА

Табела 1 – Стари и нови приступ интерној ревизији 32
Табела 2 – Упоредни приказ 43
Табела 3 – Разлике приступа интерног и екстерног ревизора 71
Табела 4 – Различите улоге интерне и екстерне ревизије 72
Табела 5 – Опис ризика 115
Табела 6 – Израчунавања ранга ризика 117
Табела 7 – Рангирање ризика и одговарајућа процјена трошкова 118
Табела 8 – Улоге учесника корпоративног управљања у управљању ризицима 123
Табела 9 – Извјештаји о ризику 132
Табела 10 – Преглед криминалних радњи након истраживања 147
Табела 11 – Преглед начина откривања криминалних радњи 151
Табела 12 – Обавезе руководства и интерне ревизије у односу на ризике 176
Табела 13 – Нивои зрелости процеса управљања ризиком 265
Табела 14 – Жељезничка предузећа у Босни и Херцеговини 273
Табела 15 – Жељезничка предузећа у Црној Гори 279
Табела 16 – Жељезничка предузећа у Хрватској 284
Табела 17 – Жељезничка предузећа у Србији 291
Табела 18 – Заснованост интерне ревизије на управљању ризицима 300
Табела 19 – Заснованост интерне ревизије на традиционалном приступу 303
Табела 20 – Међусобни однос интерне и екстерне ревизије 304
Табела 21 – Претходни и будући фокус интерне ревизије 312

ПОПИС ДИЈАГРАМА

Дијаграм 1 – Структура цјелокупног система надзора 18
Дијаграм 2 – Модел три линије одбране 24
Дијаграм 3 – Оквир корпоративног управљања 78
Дијаграм 4 – Модел корпоративног управљања 78
Дијаграм 5 – Матрица ризика 131
Дијаграм 6 – Матрица ризика 179
Дијаграм 7 – Планирање интерне ревизије засновано на ризицима 181
Дијаграм 8 – Процес појединачне ревизије 196
Дијаграм 9 – Процес ревизије засноване на ризицима 260
Дијаграм 10 – Структура емпиријског истраживања 268

ПОПИС СЛИКА

Слика 1 – COSO модел оквира контроле 21

Слика 2 – COSO-ов оквир управљања ризицима предузећа (ERM) 113

Слика 3 – Рангирање ризика 117

Слика 4 – COSO модел управљања ризицима 251

Слика 5 – Територијални приказ емпиријског узорка 267

Прилог 3.

Изјава 1

ИЗЈАВА О АУТОРСТВУ

Изјављујем
да је докторска дисертација

Наслов рада Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања

Наслов рада на енглеском језику Internal audit as a factor in improving the quality of corporate governance

- ☒ резултат сопственог истраживачког рада,
- ☒ да докторска дисертација, у цјелини или у дијеловима, није била предложена за добијање било које дипломе према студијским програмима других високошколских установа,
- ☒ да су резултати коректно наведени и
- ☒ да нисам кршио/ла ауторска права и користио интелектуалну својину других лица.

У Бањој Луци, дана 27.01.2020. године

Потпис докторанта
Мр Љубиша Лукић

Изјава 2

Изјава којом се овлашћује Универзитет у Бањој Луци да докторску дисертацију учини јавно доступном

Овлашћујем Универзитет у Бањој Луци да моју докторску дисертацију под насловом Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања

која је моје ауторско дјело, учини јавно доступном.

Докторску дисертацију са свим прилозима предао/ла сам у електронском формату погодном за трајно архивирање.

Моју докторску дисертацију похрањену у дигитални репозиторијум Универзитета у Бањој Луци могу да користе сви који поштују одредбе садржане у одабраном типу лиценце Креативне заједнице (*Creative Commons*) за коју сам се одлучио/ла.

- (•) Ауторство
- ( ) Ауторство – некомерцијално
- ( ) Ауторство – некомерцијално – без прераде
- ( ) Ауторство – некомерцијално – дијелити под истим условима
- ( ) Ауторство – без прераде
- ( ) Ауторство – дијелити под истим условима

(Молимо да заокружите само једну од шест понуђених лиценци, кратак опис лиценци дат је на полеђини листа).

Потпис докторанта
Мр Љубиша Лукић

У Бањој Луци, дана 27.01.2020. године

УНИВЕРЗИТЕТ У БАЊОЈ ЛУЦИ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ
Универзитета у Бањој Луци
ПРИМЉЕНО: 27.1.2020

ОРГ. ЈЕД.	БРОЈ	ПРИЛОГ	ВРЕДНОСТ
13/1	133	20	

ИЗВЈЕШТАЈ

о оцјени урађене докторске дисертације

ПОДАЦИ О КОМИСИЈИ

На основу члана 149. Закона о високом образовању (Службени гласник Републике Српске број: 73/10, 104/11, 84/12, 108/13 и 44/15), члана 54. Статута Универзитета у Бањој Луци и члана 20. Статута Економског факултета, Наставно-научно вијеће Економског факултета Универзитета у Бањој Луци, на VI сједници Наставно-научног вијећа Економског факултета Универзитета у Бањојлуци, одржаној 22.01.2020.године донијело је Одлуку број: 13/3.35-VI-8/20, о именовању Комисије за оцјену урађене докторске дисертације кандидата **мр Љубише Лукића** под називом: **„Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања“.**

У Комисију су именовани:

1. Проф. др Новак Кондић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Рачуноводство и ревизија*, предсједник;
2. Проф. др Драган Микеревић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Пословне финансије*, члан;
3. Проф. др Бранко Крсмановић, редовни професор, Факултет пословне економије Бијељина Универзитета у Источном Сарајеву, ужа научна област *Информационе технологије (друштвени аспекти)*, члан.

Комисија је у предвиђеном року прегледала и оцијенила докторску дисертацију кандидата мр Љубише Лукића под називом: „Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања“, те о томе Наставно-научном вијећу Економског факултета и Сенату Универзитета у Бањој Луци подноси сљедећи извјештај.

1. УВОДНИ ДИО ОЦЈЕНЕ ДОКТОРСКЕ ТЕЗЕ

Докторска дисертација кандидата мр Љубише Лукића, дипл. економисте, под насловом: „Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања", написана је ћириличним писмом (Times New Roman, фонт 12, проред 1,5). Дисертација је написана на укупно 337 страница текста, од чега је 312 чистог текста, 15 страница литературе, 3 странице прилога, а преосталих 7 страница односи се на наслов, садржај, захвале, попис табела, попис дијаграма и попис слика. Дисертација је илустрована са 21 табелом, 10 дијаграма и 5 слика. Укупан фонд литературе се састоји од 225 јединица. Докторска дисертација садржи: уводни дио, 7 поглавља (1. Интерна контрола и интерна ревизија, 2. Утицај интерне ревизије на унапређење корпоративног управљања, 3. Управљање ризицима, 4. Функционисања интерне ревизије у јавним предузећима (са посебним освртом на Жељезнице Републике Српске), 5. Организација интерне ревизије унутар регионалних жељезничких компанија, 6. Успостављање Одјељења интерне ревизије, 7. Правци развоја интерне ревизије) и закључак.

У уводном дијелу докторске дисертације наглашен је предмет истраживања, циљеви истраживања, хипотезе од којих се пошло у истраживању, методологија истраживања, као и резултати који су се истраживањем настојали постићи. Такође, пажња се посветила научном доприносу који ће се постићи методологијом истраживања. Затим, дат је преглед истраживања који се обрађивао по главама, као и методе које су се користиле у истраживању.

Прво поглавље обухвата теоријску основу интерне ревизије и њен законодавни и професионални оквир, код нас и у свијету. Приказан је и однос интерне ревизије са интерним контролама, екстерном ревизијом и другим функцијама унутар предузећа. Посебна пажња је посвећена теоријском оквиру интерне ревизије у функцији дефинисања и управљања ризицима.

Друго поглавље посвећено је дефинисању корпоративног управљања, стејкхолдерима или интересним групама у корпоративном управљању, а посебна пажња је посвећена интерној ревизији унутар корпоративног управљања, њеном позиционирању, сврси, те доприносу квалитативном корпоративном управљању.

У трећем поглављу теоретски су дефинисани ризици и дало се на значају управљању ризицима унутар предузећа као модерном приступу корпоративног управљања. Дефинисан је ERM модел (Enterprice Risk Management – ERM) и описан однос корпоративно управљање – ERM модел. Објашњена је улога интерне ревизије у процесу управљања ризицима (RBIA) и њена заснованост на управљању ризицима као методологији која повезује интерну ревизију са општим оквиром управљања ризицима. Описано је како интерна ревизија може утицати на смањење ризика од превара.

Четврто поглавље је посвећено опису функционисања интерне ревизије унутар јавних предузећа са посебним освртом на систем функционисања интерне ревизије у Жељезницама Републике Српске. Приказан је преглед организације Одјељења за интерну ревизију, дефинисани стратешки документи за рад интерне ревизије те описан сам процес појединачне ревизије.

У петом поглављу је дат преглед организација интерне ревизије унутар регионалних жељезничких предузећа, а на челу са Жељезницама Републике Српске. Компаније које су

обрађене у раду су: Жељезнице Републике Српске, Жељезнице Федерације БиХ, Хрватске жељезнице, Жељезнице Србије и Жељезнице Црне Горе. Наведен је законски и подзаконски оквир у коме дјелују интерне ревизије унутар наведених предузећа, организациона структура и начин дјеловања.

Шесто поглавље је фокусирано прије свега на опис дјеловања интерне ревизије засноване на интерним контролама као традиционалном моделу и модерном приступу интерне ревизије засноване на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) те дефинисању универзалног модела интерне ревизије заснованог и на контролама и на управљању ризицима у циљу квалитативног корпоративног управљања. У дијелу 6.3. истраживачким радом, првенствено упитницима, настојало се доћи до информација и описати степен заступљености модела управљања ризицима унутар жељезничких компанија које су поменуте те на који начин функционишу интерне ревизије унутар њих. Дакле, извршила се анализа на који начин и колико ефикасно интерне ревизије, унутар предузећа из узорка, врше испитивање у којој мјери активности самог процеса управљања ризицима подржавају остварење циљева предузећа.

У седмом поглављу се скренула пажња на могуће правце будућег развоја интерне ревизије као фактора унапређења корпоративног управљања.

У закључку је презентован резиме укупних истраживања у функцији израде докторске дисертације и синтеза основних резултата до којих се дошло у овом раду.

2.УВОД И ПРЕГЛЕД ЛИТЕРАТУРЕ

У *уводном дијелу* дисертације кандидат је презентовао значај интерне ревизије, уопште, за корпоративно управљање, а посебно интерне ревизије засноване на управљању ризицима те дао њену суштинску дефиницију. Објаснио је потребе управљачких структура за подршком у смислу надзора над системом интерних контрола те њиховом оцјеном и унапређењем система управљања ризицима. На основу тога дат је преглед развоја функције интерне ревизије, пропорционално убрзаном развоју предузећа и комплекснијем пословању. Иако интерна ревизија у ужем региону добија на значају тек прије неколико година у свијету је интензивно у примјени од 40-их година XX вијека, те је кандидат садржајно представио шта је познато у литератури о теми истраживања.

С обзиром на то да традиционални приступ интерној ревизији и интерна ревизија заснована на управљању ризицима као методе интерне ревизије нису познате широј јавности, питање на које је кандидат у фази истраживања дао одговор гласи: *„Шта се подразумијева под термином интерна ревизија заснована на управљању ризицима?“*. У складу са наведеним питањем, кандидат је образложио разлоге и мотив истраживања, описао је проблем истраживања, одредио је предмет истраживања, поставио је неколико научних и друштвених циљева истраживања и поставио главну и помоћне хипотезе истраживања.

Разлози истраживања налазе се у томе што се види да се данас од интерне ревизије много више очекује. Очекује се да интерна ревизија предуприједи неповољне пословне догађаје идентификовањем будућих ризика у свим сегментима пословања и дефинисањем управљања истима, а чему она може у суштини допринијети.

Научни циљеви истраживања су дефинисани на следећи начин:

1. **Описивање.** У раду су описани поједини теоријски правци развоја функције интерне ревизије. Приказан је развој и начин примјене интерне ревизије од интерне ревизије засноване на контролама, преко интерне ревизије засноване на процесима, ризицима до интерне ревизије засноване на управљању ризицима. Представљен је законски и професионални оквир интерне ревизије у регионалним и свјетским оквирима. Опис функционисања корпорација и корпоративног управљања те мјесто интерне ревизије унутар њих. Дат је опис управљања ризицима унутар предузећа и начини доприноса и улоге интерне ревизије у процесу управљања ризицима.

2. **Класификација.** У току рада, анализом бројне стране и домаће литературе издвојени су и класификовани начини и методе рада интерне ревизије. Класификацијом функције интерне ревизије по различитим методама рада настојале су се приказати све њихове предности и мане.

3. **Објашњење.** Кроз рад се приказало мјесто Републике Српске и њених предузећа у имплементацији интерне ревизије, а као репер узете су Жељезнице Републике Српске у компарацији са жељезничким компанијама у окружењу.

4. **Предвиђање.** На основу стечених научних и емпиријских сазнања дат је критички осврт на постојеће организације и функционисање интерних ревизија, поменутих предузећа, код нас и у окружењу и предложен је приступ и начин организације универзалног модела интерне ревизије.

Друштвени циљеви истраживања

Очекује се да ће резултати истраживања овог рада дати прагматичан допринос широј друштвеној заједници тј. циљеви истраживања се односе на то да остваре директне или индиректне користи које ће имати држава, академска заједница, компаније и цјелокупна јавност. Исто тако очекује се да ће експерти, стручњаци и други запослени у јавним корпорацијама и јавним предузећима увидом у рад имати спознају свих предности и директних и индиректних користи имплементацијом ефикасног модела интерне ревизије.

У сврху истраживања наведене теме постављене су једна главна и двије помоћне хипотезе:
Главна хипотеза
Интерна ревизија заснована на управљању ризицима, је фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Помоћне хипотезе
1.Традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) је комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и управљању ризицима.
2.Ефикасност екстерне ревизије огледа се у ефикасности њене „продужене руке" интерне ревизије.

Преглед релевантне литературе.
Према резултатима досадашњег теоријског истраживања, када је ријеч о интерној ревизији, аутори су већим дијелом износили закључке о примјени ревизије и њеном значају.
Од постојећих дефиниција кандидат издваја сљедеће:

- *„Управљање ризицима предузећа (Enterprice Risk Management – ERM) је процес на који утиче одбор директора предузећа, менаџмент и остало особље, који се примјењује приликом дефинисања стратегије и широм предузећа, који је креиран с циљем да се идентификују потенцијални догађаји који могу утицати на предузеће и*

да се ризицима управља тако да они остају у границама његове склоности ка ризицима, те да се обезбиједи разумно увјеравање у погледу остваривања циљева организације" (COSO, 2004.).

- Управљање ризицима је једна од најближих партнерских дисциплина интерне ревизије, а ова два подручја су значајни међусобно повезани инструменти корпоративног управљања. У прошлости, функција управљања ризиком је готово у потпуности укључена у функцију интерне ревизије, али данас ове двије функције су обично одвојене (Kagermann, H., Kinney,W., Küting, K., Weber, 2008.).
- Менаџмент је, као што се да закључити, директно одговоран за успостављање ефикасног процеса управљања ризицима предузећа. Менаџмент осмишља и спроводи структурирани приступ управљању ризицима. Управљање ризицима је најефикасније када је генерални директор максимално посвећен том процесу, а остали директори и руководиоци пословних јединица безрезервно преузимају одговорност за управљање ризицима, сваки за своју област дјеловања (Стојановић, Т., 2015.).
- Управљање ризиком предузећа омогућава менаџменту да се ефикасно бави неизвјесношћу и пратећи ризике и прилике, побољшава способност предузећа у изградњи вриједности (Swanson, D., 2010.).
- Засебно разматрање ризика је примјењивано у прошлости, али у процесу управљања ризицима предузећа (ERM) ризици се настоје разматрати кроз цијелу организацију заједно са дефинисањем њихове повезаности. У овом случају цијело предузеће је терен за управљање ризиком. Настоји се да се високо, средње и нискоризичне области означе различитим бојама (црвена, наранџаста и зелена) (K.H. Spencer Pickett, 2005.).
- Стандард 2120.Ц3 наводи да – када интерни ревизори помажу руководству у успостављању или унапређењу процеса управљања ризиком, они морају да се уздрже од преузимања било какве руководеће одговорности за управљање ризиком. (International Standards for Professional Practice of Internal Auditing, Institute of Internal Auditors, САД, 2003.).
- Пикет се позива и на Andy Wynne који је истраживао дефиницију улоге интерне ревизије који каже да: „Извештај Турнбулл (The Turnbull report) тврди да је „главна улога интерне ревизије процјена ризика". Није. Интерни ревизори треба да преиспитају само обим који су менаџери и чланови одбора идентификовали, процијенили и управљали ризиком компаније и пратити ефикасност система унутрашње контроле који је уведен како би се ријешили значајни ризици. Процјена ризика је кључни управљачки задатак. То је субјективна процјена која не би требало да буде делегирана пословним савјетницима." (K.H. Spencer Pickett, 2003., Према: Wynne Andy 'Risk management comes of age')
- Истраживања су показала да се менаџмент и интерни ревизори слажу да су два најважнија начина интерне ревизије да додају вриједност предузећу та да обезбиједе објективно увјерење да се главним пословним ризицима управља на одговарајући начин и пружа сигурност да постоји управљање ризиком и да оквир интерних контрола функционише ефикасно.(The Institute of Internal Auditors, IIA Position paper: The Role of Internal Auditing in Enterprise-wide Risk Management, USA, 2009)
- Док се екстерна ревизија бави преварама које имају материјално значајан ефекат на финансијске извјештаје, интерна ревизија има много шири аспект дјеловања у том погледу, јер се у суштини бави свим преварама и злоупотребама које могу негативно

утицати на пословање предузећа и његов имовинско финансијски статус. Како каже Sawyer , мора се имати на уму да није циљ да се открију све минорне девијације, него да се укоријени схватање да се сваки облачак може веома брзо претворити у олују, која може снажно уздрмати „носеће стубове" предузећа.(Sawyer, L. B., 2005.)

- Прије конкретног укључивања интерних ревизора у откривање превара и криминалних радњи које наносе штету пословном субјекту потребно је успоставити систем управљања ризицима од превара у организацији ради ефикасног спречавања и откривања превара. Институт интерних ревизора је с тим у вези дефинисао кључне принципе за успостављање окружења за управљање ризицима од превара. Ту се прије свега мисли на: имплементацију програма управљања ризицима од превара, периодичне процјене ризика, успостава превентивних механизама, успостава техника детекције превара те успостава процеса извјештавања и др. (Кондић, Н., Петровић, Н., 2017.)

У *теоријском прегледу литературе* наведена је *литература* која се односи на проблем истраживања. Наведено је 226 литерарних извора од домаћих и страних аутора при чему је кандидат кроз њихов рад добио одговор о томе: шта је познато о проблему истраживања; које су научне чињенице потврђене; какви су односи између кључних концепата; које су актуелне теорије; које су актуелне методологије; који резултати се могу примјенити на друге ситуације; које теме изазивају неслагање међу ауторима, односно које су недослиједности и пропусти; шта је потребно додатно истраживати; о којим подручјима се мало зна и да тим подручјима припада проблем истраживања; те да ли се очекује да ће се рјешавањем проблема истраживања постићи оригинални научни допринос.

3. МАТЕРИЈАЛ И МЕТОД РАДА

Емпиријско истраживање проведено је на територији Босне и Херцеговине (Република Српска и Федерација Босне и Херцеговине), Хрватске, Србије и Црне Горе, конкретно у жељезничким системима наведених земаља у периоду 2018.-2019. година и то:

- „Жељезнице Републике Српске" а.д. Добој;
- ЈП „Жељезнице Федерације БиХ" д.о.о. Сарајево;
- „Железнице Србије" а.д. Београд;
- Жељезнице Црне Горе и
- Хрватске жељезнице.

Истраживање је спроведено примјеном анкетног упитника и структуираног интервјуа.
У 2018. години извршено је прво предистраживање са циљем да се дође до информација на који начин и на основу којих докумената су организована одјељења за интерне ревизије у жељезничким компанијама наведених земаља. Други циљ је био истражити на основу којих законских и подзаконских аката су дужне да раде интерне ревизије у тим организацијама. Предистраживање се проводило са циљем прикупљања што потпунијих података од стране контактираних особа које су директно запослене у тим одјељењима што се испоставило као ефикасно. Тиме је створена реална слика о организацији тих одјељења за интерну ревизију, кадровска попуњеност те су прикупљена сва законска и подзаконска акта која регулишу наведену област и на основу којих та одјељења функционишу.

Друга фаза истраживања се односила на прикупљање одговора на креиране Анкетне упитнике у циљу да се прикупе информације о начину организовања и самог функционисања интерне ревизије тј. да ли се у предузећу спознала зрелост која се односи на имплементацију концепта управљања ризицима, на који начин је концепт управљања ризицима имплементиран, до које фазе је имплементиран или да ли је у потпуности

имплементиран. У овој фази истраживања се настојало доћи и до одговора на којим методама је заснован рад интерних ревизија у наведеним компанијама тј. да ли су интерне ревизије засноване на традиционалном методу (метода базирана на контролама) или модерном методу који се базира на ризицима и управљању ризицима.

Методе испитивања извршене су на следећи начин: лично, телефонска анкета и путем e-mail-а. Основни начин прикупљања података је Анкетни упитник, а све у циљу давања што прецизнијих одговора од стране испитаника.

Приликом истраживања примјењена је дескриптивна статистичка анализа која се користи за сумирање прикупљених података, нумерички или графички или за описивање узорка.

Примјеном економске анализе на предметни модел дефинисао се однос између организационог модела интерне ревизије, начина приступа модела интерне ревизије (традиционални и/или модерни) и његовог утицаја на унапређење квалитета корпоративног управљања.

Компаративна метода је једна од основних метода истраживања у овом раду. Овом методом су се настојали аналитички поредити примјењени модели организације и функционисања интерне ревизије у жељезничким компанијама земаља у окружењу и модел организације и функционисања интерне ревизије у Жељезницама РС. Добијањем компаративних података као и стављањем у однос са свјетском праксом тежило се дефинисању модела интерне ревизије заснованог на управљању ризицима који би био фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Истраживачка методологија кориштена приликом израде ове докторске дисертације обухвата истраживачке инструменте, узорак истраживања и анализу прикупљених података, а као резултат истраживачке методологије примјењене у овом случају приказани су и описани резултати истраживања.

Истраживачки инструменти кориштени за постизање циљева истраживања и тестирања постављених хипотеза су били у виду Анкетних упитника и структуираног интервјуа којима су се прикупљали подаци из примарних извора (теренско истраживање), а подаци су се прикупљали и из секундарних извора. Истраживачки нструменти су кориштени у циљу доказивања постављених хипотеза, главне хипотезе и двије помоћне.

Анкетни упитник је састављен од 22 питања помоћу којих се имао циљ доћи до сазнања првенствено о организацији Одјељења за интерну ревизију у наведеним компанијама и њиховом приступу и начину рада. Такође, циљ је био доћи до сазнања на којем степену су те компаније развиле имплементацију концепта управљања ризицима. Дакле, битна ставка истраживања је била утврдити ниво зрелости управљања ризицима у датим предузећима на основу којег се заснива и сам процес интерне ревизије. Тежило се доћи до информација да ли у овим и сличним предузећима постоји разумијевање модерног концепта управљања ризицима и модерног приступа интерне ревизије базиране на управљању ризицима. Анкетним упитником тежило се и установити да ли интерна ревизија користи властиту процјену ризика или користи процјену ризика коју је сачинио менаџмент предузећа.

На основу прикупљених информација дошло се до сазнања за који начин рада су се опредијелиле интерне ревизије, колико оне ефикасно раде и има ли простора за унапређење квалитета корпоративног управљања на основу унапређења квалитета рада интерне ревизије.

У Анкетном упитнику постављена су питања која нуде могућност вишеструког избора одговора. Степени процјене су исказани нумерички (од 1 до 5) са тзв. Ликертовом скалом као што су дихотомним питањима понуђени одговори са „ДА“ или „НЕ“.

Структуираним интервјуом долазило се до одговора о општој слици у циљаним предузећима односно о нивоу имплементираности концепта управљања ризицима као и да ли интерна ревизија користи модерни приступ рада.

Примјењене методе су адекватне, довољно тачне и савремене, имајући у виду достигнућа на овом пољу на свјетском нивоу. Тврдње су изнешене јасно, прецизно и друштвено разумљиве. Научне спознаје су образложене и повезане са другим спознајама. Подаци су *приказани* у облику: табела, графикона и слика.

Предложени план истраживања који је представљен у пријави докторске дисертације није се мјењао током истраживања.

Статистичка обрада податка је адекватна за истраживање, а подаци су јасно представљени. На основу обрађених и анализираних података *представљени су резултати истраживања* који су служили за провјеру хипотеза и провођење дискусије. Резултати истраживања су правилно, логично и јасно тумачени. Резултати истраживања су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу провјерити резултате и поновити истраживање.

4. РЕЗУЛТАТИ И НАУЧНИ ДОПРИНОС ИСТРАЖИВАЊА

У раду је обрађена област утицаја интерне ревизије на корпоративно управљање, синергија традиционалног и модерног приступа интерне ревизије, смањење ризика од превара унутар предузећа као значајан дио корпоративног управљања и друга актуелна питања.

Кроз приказ модела интерне ревизије имплементираних унутар неколико Жељезничких компанија из региона, те домаћих искустава проведена је студиозна анализа предности и недостатака истих.

Доказивањем главне и помоћних хипотеза постављених у овој докторској дисертацији дат је оригиналан допринос економској науци. Радом је описано и доказано да је интерна ревизија заснована на управљању ризицима фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања. Исто тако јасно су раздвојени појмови традиционалног и модерног приступа интерној ревизији у сврху доказивања да је традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама) комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и управљању ризицима.

Резултати истраживања дали су прагматичан допринос широј друштвеној заједници. Експерти, стручњаци и други запослени у јавним предузећима ће увидом у рад имати спознају свих предности и директних и индиректних користи имплементацијом ефикасног модела интерне ревизије. Посебно ће имати користи увидом у систематичан приказ функционисања модела интерне ревизије, код нас и у региону, те њене потенцијалне улоге у процесу управљања ризицима како би се модел могао примијенити унутар њихових предузећа. Академска заједница тј. образовне и истраживачке институције имају могућност да користе резултате истраживања рада за научне и стручне сврхе у виду даљег истраживања ове актуелне теме.

Резултатима истраживања потврђене су хипотезе од којих се пошло у истраживању и дошло се до закључка да је интерна ревизија заснована на управљању ризицима, као нова парадигма интерне ревизије, фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања.

Исто тако резултати истраживања, након потврђених хипотеза, су дали прагматичан допринос широј друштвеној заједници односно допринијели су директним и индиректним користима које ће имати шира друштвена заједница.

Дакле, ово истраживање ће дати одређени допринос и употпунити фонд научног знања функцији интерне ревизије заснованој на модерном приступу.

5. ЗАКЉУЧАК И ПРИЈЕДЛОГ

Докторска дисертација кандидата мр Љубише Лукића је самостално дјело, која је израђена у складу са одобреном темом. Кандидат се у цјелини придржавао одобреног концепта и постављеног нацрта истраживања. Дисертација је написана у складу са методологијом научног истраживања. Резултати истраживања су правилно, јасно и логично представљени. Тумачење резултата засновано је на прикупљеним и обрађеним подацима. Резултатима истраживања провјерене су помоћне и главна хипотеза истраживања. Резултати су дати у таквом облику и форми да други независни истраживачи могу провјерити резултате и поновити истраживање. Након излагања кандидат је истакао научне и прагматичне доприносе дисертације. Дисертација је оригинални допринос економској науци јер проширује знање из економије и уже научне области интерне ревизије. Оригинални научни допринос огледа се у новим научним чињеницама, новим научним спознајама и модерним моделима спровођења интерне ревизије.

Кандидат истиче да је циљ који се жели постићи дефинисање модерног модела интерне ревизије засноване на управљању ризицима у сврху унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања. Исто тако кандидат тврди и успио је доказати да је традиционални приступ интерне ревизије (заснован на контролама), комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије заснованом на ризицима (Risk Based Internal Audit Approach – RBIA) и управљању ризицима. Због значаја наведеног циља проведено је емпиријско истраживање на територији Босне и Херцеговине (Република Српска и Федерација Босне и Херцеговине), Хрватске, Србије и Црне Горе, конкретно у жељезничким системима наведених земаља и то: „Жељезнице Републике Српске“ а.д. Добој; ЈП „Жељезнице Федерације БиХ“ д.о.о. Сарајево; „Железнице Србије“ а.д. Београд; Жељезнице Црне Горе и Хрватске жељезнице.
Истраживањем се дошло до следећих закључака, и то:

- веома је битна потпуна имплементација процеса управљања ризиком и мапирање ризика у свим организационим дијеловима предузећа;
- имплементацију и развој процеса управљања ризиком мора да прати и развој интерне ревизије односно предузећа морају да теже да идентификују све пословне ризике са којима се суочавају и да објасне како им управљају, а свему томе прилагођавају се и активности интерне ревизије;
- интерна ревизија може допринијети процесу управљања ризицима на три нивоа имплементираности, **први ниво** је када предузеће није ни започело имплементацију

процеса управљања ризиком и тада интерна ревизија настоји идентификовати што већи број ризика, **други ниво** је када је предузеће започело имплементацију процеса управљања ризиком али је није довело до краја па интерна ревизија тада настоји препознати области у којима се уочава пропуст у имплементацији, **трећи ниво** је када предузеће већ има имплементиран процес управљања ризиком и тада интерна ревизија настоји оцијенити колико ефективно тај процес функционише;

- из истраживања је јасно да интерна ревизија има много простора да допринесе имплементацији процеса управљања рицима у предузећима која су обухваћена истраживањем, а тиме и да на прави начин допринесе унапређењу квалитета ефикасног корпоративног управљања;
- одговорност за идентификацију и управљање ризицима припада менаџменту, а кључна улога интерне ревизије је да обезбиједи сигурност да су ти ризици правилно управљани, као и да се увјери у потпуно, тачно и одговарајуће извјештавање и класификацију ризика;
- интеграцијом стратешког управљања, управљања ризицима и дјеловања интерне ревизије, управа не би губила вријеме на „гашењу пожара", обезбиједила би се већа могућност за постизање циљева;
- да би интерна ревизија заснована на управљању ризицима била фактор унапређења квалитета ефикасног корпоративног управљања, као таква мора да се имплементира, а то се постиже у три фазе: фаза процјене ризика, фаза периодично планирање ревизија и трећа фаза појединачни ревизорски задаци засновани на ризику;
- на крају се закључује да је интерна ревизија заснована на управљању ризицима нова парадигма интерне ревизије, а исто тако закључак је да предузећа из узорка имају свјесност о ризицима и да су у већини случајева покренути процеси имплементације оквира за управљање ризицима, а што је претпоставка за модеран приступ интерне ревизије;
- кандидат је поткријепио тезу да је интерна ревизија заснована на контролама комплементарна допуна модерном приступу интерне ревизије односно она је база интерне ревизије и не одричу је се ни познати аутори ове материје које је кандидат цитирао у више наврата као ни предузећа из узорка;
- интеракција и координисано дјеловање интерних и екстерних ревизора управљачким тијелима треба да помогне да добију свеобухватнију слику о пословању организације и ризицима којима је изложена, уз елиминисање могућности дуплирања ревизорског рада у одређеним областима.

У складу са наведеним извјештајем Комисија даје позитивну оцјену докторској дисертацији и сматра да ова докторска дисертација у потпуности испуњава критеријуме врло успјешне докторске дисертације, те из тог разлога

П р е д л а ж е

Наставно-научном вијећу Економског факултета Универзитета у Бањој Луци да прихвати позитивну оцјену докторске дисертације кандидата мр Љубише Лукића, дипл. економисте, под називом: „Интерна ревизија као фактор унапређења квалитета корпоративног управљања", те да одобри њену јавну одбрану и одреди Комисију.

У Бањој Луци, januara 2020.

ПОТПИС ЧЛАНОВА КОМИСИЈЕ:

1. Проф. др Новак Кондић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Рачуноводство и ревизија*, предсједник;

2. Проф. др Драган Микеревић, редовни професор, Економски факултет Универзитета у Бањој Луци, ужа научна област *Пословне финансије*, члан;

3. Проф. др Бранко Крсмановић, редовни професор, Факултет пословне економије Бијељина Универзитета у Источном Сарајеву, ужа научна област *Информационе технологије (друштвени аспекти)*, члан.