

Tamara Stojanović

INTERNA REVIZIJA

PODRŠKA PROCESU UPRAVLJANJA

Akadska misao
Beograd, 2015.

Tamara Stojanović

INTERNA REVIZIJA
PODRŠKA PROCESU UPRAVLJANJA

Recenzenti

Dr Radomir Božić

redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Istočnom Sarajevu-Pale

Dr Mirko Andrić

redovni profesor Ekonomskog fakulteta u Subotici

Izdaje i štampa

AKADEMSKA MISAO, Beograd

Grafička obrada i prelom

Željko Hrček

Lektura i korektura

Marija Radović, diplomirani filolog

Dizajn naslovne strane

Zorica Marković, akademski slikar

Tiraž

300 primeraka

ISBN 978-86-7466-538-1

Sadržaj

PREDGOVOR	7
1. OPŠTA RAZMATRANJA	12
1.1 Razvoj potrebe za internom revizijom.....	13
1.2 Pojam i definicija interne revizije.....	14
1.3 Razvoj interne revizije.....	17
1.3.1 Razvoj profesije interne revizije.....	17
1.3.2 Razvoj usluga interne revizije	21
1.4 Odnos interne revizije i drugih funkcija unutar organizacije.....	22
1.5 Odnos interne revizije i eksterne revizije	24
1.6 Odnos menadžmenta i interne revizije	27
1.6.1 Usmerenosti interne revizije na menadžment	27
1.6.2 Saradnja između interne revizije i menadžmenta.....	30
1.7 Karakteristike interne revizije kao profesije	32
1.7.1 Operativni pristup interne revizije	32
1.7.2 Kvalifikacije internog revizora	35
1.8 Značaj profesionalnih standarda interne revizije	41
2. TRADICIONALNI PRISTUP INTERNE REVIZIJE - USMERENOST NA INTERNE KONTROLE	44
2.1 Interna revizija i interne kontrole u preduzeću	44
2.1.1 Značaj i definisanje internih kontrola	44
2.1.2 Karakteristike i vrste kontrola.....	50
2.1.3 Proces kontrole i njegovi problemi.....	56
2.1.4 Uloga menadžmenta i internog revizora u kontrolama	63
2.1.5 Modeli dokumentovanja informacija prikupljenih o internoj kontroli	65
2.2 Organizovanje i planiranje interne revizije.....	69

2.2.1	Pozicioniranje funkcije interne revizije unutar organizacije	69
2.2.2	Organizovanje funkcije interne revizije	70
2.3	Planiranje interne revizije	78
2.3.1	Postavljanje ciljeva interne revizije	79
2.3.2	Razvoj strategije planiranja.....	81
2.3.3	Analiza rizika i planiranje revizorskih aktivnosti.....	83
2.3.4	Dugoročno planiranje	85
2.3.5	Kratkoročno planiranje	90
2.3.6	Prateće politike i procedure.....	90
2.4	Osoblje interne revizije, njegova obuka i vrednovanje	91
2.4.1	Značaj ljudi	91
2.4.2	Regrutovanje revizorskog osoblja	92
2.4.3	Obuka i razvoj osoblja interne revizije.....	95
2.4.4	Ocena kvaliteta rada osoblja interne revizije	99
2.5	Usmeravanje i izvođenje aktivnosti interne revizije	103
2.5.1	Pripremne aktivnosti interne revizije.....	104
2.5.2	Početak revizije.....	106
2.5.3	Revizijski program i prateće aktivnosti	109
2.5.4	Izvođenje revizije.....	115
2.5.5	Revizorski radni papiri.....	120
2.6	Izveštavanje menadžmenta o obavljenoj internoj reviziji	125
2.6.1	Sumiranje rezultata revizije	125
2.6.2	Polazne pretpostavke za izradu izveštaja interne revizije.	127
2.6.3	Priprema i finalizacija revizorskog izveštaja	133
2.6.4	Praćenje implementacije revizorskih preporuka	141
3.	KORPORATIVNO UPRAVLJANJE KAO OKRUŽENJE I FOKUS	
	INTERNE REVIZIJE	143
3.1.	Razumevanje pojma ‘korporacija’	145
3.1.1	Razvoj i osnovne karakteristike korporativne strukture ..	147
3.2	Pojam korporativnog upravljanja	151
3.2.1	Definicija, ciljevi i zadaci korporativnog upravljanja	151
3.2.2	Učesnici u procesu korporativnog upravljanja	154
3.2.3	Osnovni principi i najbolje prakse korporativnog upravljanja.....	160
3.2.4	Karakteristike dobrog korporativnog upravljanja	161
3.2.5	Kodeks ponašanja.....	163
3.2.6	Prepreke na putu dobrog korporativnog upravljanja.....	164

3.3 Položaj internog revizora u okruženju korporativnog upravljanja	166
3.4 Aspekti koji zaslužuju posebnu pažnju.....	169
3.4.1 Etičke vrednosti i integritet	169
3.4.2 Prevara	171
3.4.3 Društvena odgovornost korporacije	172
3.4.4 Ocena rizika i upravljanje rizicima	174
3.5 Alati interne revizije za ocenu uspešnosti korporativnog upravljanja.....	178
3.5.1 COSO-ovi alati za evaluaciju	178
3.5.2 Crvene zastavice	179
3.5.3 Ček-liste	181
3.5.4 Sistem bodovanja (eng. scorecard)	182
3.5.5 Alati za merenje društvene odgovornosti korporacija	183
3.5.6 Ostali standardizovani alati.....	185
3.5.7 Ostali alati	187
4. UPRAVLJANJE RIZICIMA PREDUZEĆA KAO OSNOVA SAVREMENOG PRISTUPA INTERNE REVIZIJE.....	189
4.1. Pojemno određenje ‘upravljanja rizicima preduzeća’.....	191
4.1.1 Komponente upravljanja rizicima preduzeća.....	193
4.1.2 Povezanost sa ciljevima preduzeća.....	198
4.1.3 Uloge i odgovornosti u procesu upravljanja rizicima preduzeća.....	198
4.2 Spone između korporativnog upravljanja i ERM modela.....	200
4.2.1 Raspodela odgovornosti između nosioca korporativnog upravljanja.....	201
4.2.2 Komunikacija o procesu upravljanja rizicima	205
4.2.3 Perspektive razvoja korporativnog upravljanja i upravljanja rizicima preduzeća	208
4.3 Interna revizija procesa upravljanja rizicima	210
4.3.1 Promena fokusa interne revizije	212
4.3.2 Okvir za upravljanje rizicima.....	215
4.3.3 Uloga interne revizije sa aspekta zrelosti procesa upravljanja rizicima.....	227
4.3.4 Utvrđivanje prihvatljivog nivoa rizika	237
4.3.5 Samostalna procena rizika i kontrola	245
4.3.6 Razvijanje pristupa interne revizije	251

5. PERSPEKTIVE RAZVOJA INTERNE REVIZIJE	270
5.1 Konsenzus vodećih stručnjaka iz oblasti interne revizije.....	270
5.2 Značaj ljudskog faktora.....	276
5.2.1 Razumevanje ljudskog ponašanja	278
5.2.3 Upravljanje ljudskim ponašanjem.....	278
5.2.4 Doprinos interne revizije	282
POGOVOR	285
LITERATURA.....	289
INDEKS AUTORA.....	299
INDEKS POJMOVA.....	302
O AUTORU.....	306

Predgovor

Poslednjih godina *korporativno upravljanje* je postalo predmet kritike širom sveta. Značajni elementi korporativnog upravljanja su etika i odgovornost prema vlasnicima, kreditorima, zaposlenima, državnim organima i široj javnosti, koji zahtevaju pouzdanu operativnu i finansijsku kontrolu nad aktivnostima preduzeća. Iako su odvojena i nezavisna pravna lica, savremene korporacije (i organizacije uopšte) uvek deluju u interakciji sa velikim brojem drugih internih ili eksternih 'elemenata' (kupcima/klijentima, dobavljačima, kreditorima, državom, javnošću) koji se, zajedno sa prethodno navedenim, u literaturi popularno nazivaju „stejkholderi“. Kada je reč o ciljevima tako shvaćene korporacije/organizacije, vrlo je važno imati u vidu da oni predstavljaju odraz različitih i često suprotstavljenih očekivanja pomenutih interesnih grupa, što otežava njihovo ostvarivanje u najboljem interesu svih. Savremeni koncept upravljanja mora uvažavati interese svih učesnika u poslovnom procesu i stoga se ističe potreba za usklađivanjem svih ovih različitih očekivanja. Upravo iz tih razloga se u savremenim uslovima sve više ističe značaj korporativnog upravljanja.

Top menadžment organizacije ima primarnu odgovornost da, kao izvršilac funkcije upravljanja, pruži odgovarajuća uveravanja akcionarima (vlasnicima) i/ili ostalim interesnim grupama (stejkholderima). Imajući u vidu činjenicu da eksterni revizori nisu u položaju da pruže akcionarima i ostalim stejkholderima sva potrebna uveravanja u pogledu kvaliteta upravljanja, odgovornost je višeg menadžmenta, uključujući top menadžment, da obezbedi efikasnost celokupnog sistema interne kontrole i kvalitet svih aktivnosti. Ove kontrole su usmerene kako na unutrašnje izazove i probleme, tako i na potrebe akcionara. Međutim, nemoguće je obezbediti željeno uveravanje uz stoprocentnu sigurnost. Ono što akcionari mogu i treba da očekuju je da top menadžment preduzme odgovara-

juće mere kako bi osigurao da pronevere i neusklađenosti sa propisima budu svedene na minimum, kao i da verovatnoća otkrivanja ovakvih slučajeva bude maksimalna.

Potrebe akcionara su samo jedan aspekt stalno menjajuće uloge menadžmenta. I drugi faktori, kao što su sve veći rast, složenost poslovnih aktivnosti i tehnološki razvoj, takođe, suočavaju menadžment sa novim izazovima i on mora biti spreman da se suoči sa njima. Da bi odgovorio na nove izazove i zahteve, koji podrazumevaju dobrobit čitave organizacije i zadovoljavanje interesa akcionara i stejkholdera, menadžment je obavezan da uspostavi, održava i nadgleda adekvatan sistem interne kontrole koji pokriva sve aktivnosti organizacije. Iskustva pokazuju da u složenim i/ili velikim organizacijama menadžmentu često nedostaju kapaciteti, veštine, metodologija i/ili objektivnost neophodna za efektivan nadzor nad aktivnostima organizacije, uključujući i sistem interne kontrole. Imajući sve ovo u vidu, objektivne i pravovremene ocene kvaliteta interne kontrole i sistema upravljanja poslovnim rizicima bi značajno doprinele jačanju menadžmentske kontrole nad poslovnim aktivnostima, kao i uspešnijem korporativnom upravljanju.

Tokom poslednje četiri decenije, interna revizija se pojavila kao funkcija internog nadzora i značajna podrška celokupnom procesu upravljanja. Od svojih početaka do danas, njena uloga se stalno menjala i interna revizija je doživela mnoge transformacije kako u pogledu svog predmeta rada, tako i u pogledu njene nezavisnosti, odgovornosti i značaja koji ima za proces upravljanja. Zahtevi koji se pred nju postavljaju i pristup obavljanju revizijskog posla od početaka razvoja savremene interne revizije do danas takođe su značajno promenjeni. Danas su već uveliko napuštena shvatanja po kojima je izveštaj odeljenja interne revizije jedini i konačan proizvod koji se nekoj organizaciji može ponuditi. Dok je interna revizija u svojim počecima, kao nezavisna funkcija, bila uglavnom fokusirana na sistem internih kontrola unutar organizacije i aktivnosti koje su završene, tj. na prošlost, danas se od nje očekuje da svoje potencijale usmerava na budućnost, pružanjem saveta u vezi s anticipiranim budućim rizicima u pojedinim područjima poslovanja.

Jedan od osnovnih zadataka interne revizije postaje savetovanje menadžmenta o mogućnostima upravljanja rizicima u smislu oblikovanja i nadziranja odgovarajućeg sistema internih kontrola kojima će se ti rizici uspešno smanjivati. Pri tome, ne treba zaboraviti da u osnovi procesa upravljanja rizicima leži pretpostavka o nužnosti proaktivnog pristupa, prema kome rizici ne obuhvataju samo opasnosti i pretnje, u pogledu nezvesnosti ostvarivanja očekivanih rezultata, već i šanse, odnosno moguć-

nosti da se ostvare održive konkurentske prednosti. Savremene tendencije u razvoju interne revizije, kao jedan od ključnih pojmova, ističu tesnu vezu i uticaj koji ova savetodavna funkcija menadžmenta ima na korporativno upravljanje, a jedan od načina na koji interna revizija doprinosi kvalitetu korporativnog upravljanja je kroz unapređenje sistema internih kontrola i procesa upravljanja rizicima.

Knjiga *Interna revizija – podrška procesu upravljanja* bavi se internom revizijom kao jednom od bitnih pretpostavki kvalitetnog internog nadzora i procesa upravljanja uopšte, sa posebnim naglaskom na teorijske i metodološke aspekte procesa interne revizije. Knjiga je koncipirana tako da naglašava značaj koji funkcija interne revizije ima u procesu upravljanja savremenom organizacijom kao i one oblasti u kojima može pružiti najveći doprinos. Prema svojoj definiciji, interna revizija predstavlja savetodavnu i ocenjivačku funkciju čiji je zadatak da pomogne menadžmentu u unapređenju internih kontrola, upravljanja rizicima i celokupnog procesa upravljanja. Na ovako definisanim polaznim osnovama zasnovana je celokupna struktura rada. Knjiga je podeljena u pet poglavlja, pored kojih sadrži još i rezime, popis literature, popis prikaza i tabela, te indeks autora i pojmova.

U prvom, *uvodnom poglavlju*, razmatraju se opšta pitanja vezana za internu reviziju kao što su: razvoj potrebe za ovom funkcijom internog nadzora, njeno pojmovno određenje i definisanje, razvoj interne revizije kao profesije, te pregled razvoja njenih usluga. Poseban osvrt se daje na odnos funkcije interne revizije prema drugim funkcijama unutar organizacije, kao i njen odnos sa eksternom revizijom i menadžmentom. Na kraju ovih opštih razmatranja, analiziraju se karakteristike interne revizije kao profesije imajući u vidu njen operativni pristup, potrebne i poželjne kvalifikacije internih revizora, sticanje stručnih zvanja i kvalifikacija, te profesionalni standardi koji regulišu profesiju i obavljanje interne revizije.

U *drugom poglavlju*, koje je zamišljeno tako da pruži uvid u tradicionalni pristup interne revizije, akcenat je stavljen na odnos interne revizije i sistema internih kontrola unutar organizacije. Prvi deo ovog poglavlja razmatra interne kontrole – njihov značaj, definisanje, komponente, vrste i karakteristike, faze procesa kontrole, te ulogu menadžmenta i internog revizora u pogledu kontrola. Zatim se detaljno obrađuju pitanja organizovanja, planiranja i upravljanja kadrovima unutar odeljenja interne revizije. Glavni fokus ovog poglavlja je usmeren na metodološki pristup interne revizije čiji je zadatak da obezbedi efikasnost funkcionisanja sistema internih kontrola i poslovanja uopšte. U ovom delu poglavlja se analizira

proces odvijanja interne revizije, polazeći od njegovih prepoznatljivih faza od kojih se svaka pojedinačno obrađuje, da bi se čitav proces kompletirao sastavljanjem izveštaja interne revizije, a posebno fazom praćenja realizacije preporuka iz ovog izveštaja. Čitavo poglavlje je obogaćeno nizom prikaza, šema, tabela i radnih papira koji prate svako od razmatranih pitanja kao i faza procesa interne revizije.

Treće poglavlje knjige predstavlja sveobuhvatan pogled na pojavu i savremene tendencije u procesu korporativnog upravljanja a koje su dovele do promena ne samo u pogledu odgovornosti i obaveza nosioca ovog procesa, već i same funkcije interne revizije i očekivanja koja su prema njoj usmerena. Poglavlje je osmišljeno tako da najpre objasni specifičnosti samog korporativnog upravljanja (korporaciju, korporativnu strukturu i njene elemente, najbolje prakse i karakteristike, te prepreke i ograničenja) kao jednog sistema u okviru kog deluje interna revizija. Zatim se analizira mesto i uloga interne revizije u okvirima korporativnog upravljanja te njegovi aspekti koji zaslužuju posebnu pažnju interne revizije. Zaključak poglavlja predstavljaju alati koji internim revizorima stoje na raspolaganju kada je u pitanju ocena uspešnosti korporativnog upravljanja.

S obzirom na to da je savremena interna revizija zamišljena kao podrška celokupnom procesu upravljanja, čiji je fokus danas na kvalitetnom procesu upravljanja rizicima, četvrto poglavlje se bavi procesom upravljanja rizicima unutar predzeća – njegovim komponentama, učesnicima, ulogama i odgovornostima. Ključni deo poglavlja je usmeren na analizu pristupa interne revizije ovom procesu, njegovoj ulozi, odgovornostima i obavezama u vezi s njim, te metodološkom koncipiranju procesa interne revizije koji polazi upravo od specifičnosti i faza procesa upravljanja rizicima.

Peto poglavlje, kao zaključak knjige, govori o perspektivama razvoja interne revizije u budućnosti. Ono posmatra ovu budućnost iz dva ugla. Prvi je opšti konsenzus vodećih stručnjaka i/ili institucija iz oblasti interne revizije i tiče se više promena u tehničkim aspektima interne revizije. Drugi pristup posmatranju iste stvari polazi od značaja ljudskog faktora i ukazuje na koji način bi se i menadžment i interna revizija mogli i trebali pozabaviti ovim krucijalnim elementom – kreatorom, realizatorom, supervizorom – svih procesa i sistema.

Knjiga *Interna revizija – podrška procesu upravljanja* je namenjena pre svega onima koji se bave teorijskim i praktičnim problemima interne revizije, internih kontrola, upravljanja rizicima i korporativnog upravljanja, tj. sadašnjim i budućim internim revizorima, članovima odbora

za reviziju, te eksternim revizorima, konsultantima i ostalim licima koja vrše uvid u proces upravljanja, rizike i sisteme kontrola. Takođe, knjiga bi trebalo da bude interesantna i članovima upravnih/nadzornih odbora, rukovodiocima i drugom osoblju od koga se sve više očekuje da nadziru svoje sisteme internih kontrola i osiguraju da postoji uspostavljen proces upravljanja rizicima unutar organizacije. Na kraju, knjiga može poslužiti i studentima dodiplomskih i postdiplomskih studija, posebno onima koji studiraju na ekonomskom fakultetu.

Zahvaljujem svima koji su doprineli nastanku i objavljivanju ove knjige. Posebnu zahvalnost izražavam recenzentima, uvažanim profesorima i stručnjacima prof. dr Radomiru Božiću i prof. dr Mirku Andriću na ljudskoj susretljivosti i podršci koju su mi pružili tokom rada. Zahvalnost dugujem i svim svojim mentorima, kolegama i članovima porodice bez čije podrške bi razvoj ideje i sam nastanak ove knjige bili otežani. Naravno, odgovornost za sve napisano u ovoj knjizi snosi samo autor koji će sve primedbe, prigovore i savete rado prihvatiti i uvažiti. Ova knjiga je samo mali doprinos razvoju profesije interne revizije i upravljanja uopšte, a kako će njihov razvoj teći u budućnosti odgovornost je svih nas koji smo u taj proces uključeni.

U Banjoj Luci, januara 2015. godine

1

Opšta razmatranja

Sušтина svake revizije je u tome da se informacijama, koje su osnov poslovnog odlučivanja, dâ veći kredibilitet. Različite okolnosti mogu da izazovu potrebu za revizijom. Na prvom mestu je opšta potreba za *potvrdom* (eng. attestation). Potvrditi nešto znači tvrditi da je to istinito ili stvarno, ili svedočiti da je stanje stvari takvo kakvo jeste. Ovakva potvrda je skoro uvek za dobrobit drugih i ima za cilj da učvrsti njihovo poverenje u informacije.

Iz opšte potrebe razvile su se posebne potrebe za specifičnim potvrdama koje su uslovile nastanak različitih vrsta revizije. Uzimajući u obzir predmet revizije, Richard L. Ratliff i Kurt F. Reding navode sedam vrsta revizije: „revizija finansijskih izveštaja; operativna revizija i revizija učinaka; revizija kvaliteta; revizija usklađenosti; revizija informacionih sistema; revizija prevara; i revizija okruženja, zdravstva i bezbednosti”¹. Polazeći od nosilaca revizije, može se govoriti o komercijalnoj (eksternoj) reviziji, državnoj reviziji i internoj reviziji.

Interna revizija se razvila iz operativne revizije i revizije učinaka za kojom su menadžeri, vremenom, pokazivali sve veći interes. Naime, rezultati ovakve revizije su ukazivali na operativnu efikasnost i efektivnost organizacije i mnoštva njenih odeljenja, sistema i procesa, te je sasvim razumljivo da je sve veći broj kompanija počeo da uvodi ovu vrstu revizije u drugoj polovini dvadesetog veka. Na ovaj način se razvila sasvim nova profesija pod nazivom interna revizija.

Poslednjih godina korporativno upravljanje je postalo predmet kritike širom sveta. Značajni elementi korporativnog upravljanja su etika i odgovornost prema vlasnicima, kreditorima, zaposlenima, državnim organima i široj javnosti, koji zahtevaju pouzdanu operativnu i finansijsku

¹Ratliff P. & Reding K., *Introduction to Auditing: Logic, Principles and Techniques*, The Institute of Internal Auditors, Altamonte Springs, 2002, str. xviii.

kontrolu nad aktivnostima preduzeća. Jedan od načina da se odgovori na ovaj zahtev je efikasan sistem interne kontrole, a za čije su uspostavljanje i održavanje potrebne veštine koje se mogu obezbediti samo kroz kompetentnu i profesionalnu funkciju interne revizije.

1.1 Razvoj potrebe za internom revizijom

Institut ovlaštenih računovođa Škotske (ICAS) je 1993. godine objavio interesantnu studiju o tome šta akcionari očekuju od eksternih revizora (objavljena u publikaciji „Auditing into the twenty-first Century”).

Zaključak ove studije je bio: „Javnost od eksternih (statutarnih) revizora očekuje uveravanje da:

1. su finansijski izveštaji tačni;
2. preduzeće neće propasti;
3. ne postoje pronevere;
4. preduzeće posluje u skladu sa zakonom;
5. preduzeće ima kompetentan menadžment; i
6. preduzeće se odgovorno odnosi prema okruženju i društvenim pitanjima.”²

Imajući u vidu zakonske propise većine zemalja Evropske unije, Međunarodne standarde revizije i kvalifikacije eksternih revizora, jasno je da se od njih ne može očekivati uveravanje u pogledu svakog, gorenavedenog, očekivanja. Esterna revizija daje razumno uveravanje da su finansijski izveštaji objektivni i istiniti; opstanak preduzeća se razmatra u narednih 12 meseci (‘going concern’ princip); prevare se nastoje otkriti u meri u kojoj imaju materijalan značaj za finansijske izveštaje. Što se ostalih očekivanja tiče, njih može da zadovolji samo dobro osmišljen i efikasan sistem interne kontrole.

Top menadžment ima primarnu odgovornost da, kao izvršilac funkcije upravljanja, pruži odgovarajuća uveravanja akcionarima. U tom smislu, kada se razmatraju potrebe različitih lica, viši menadžment, uključujući top menadžment, treba da obezbedi efikasnost celokupnog sistema interne kontrole i kvalitet svih aktivnosti. Ove kontrole su usmerene kako na unutrašnje izazove i probleme, tako i na potrebe akcionara.

²Prema: *Position Paper on Internal Auditing in Europe*, European Confederation of Institutes of Internal Auditing (ECII), 1996, Accessed in April 2014: http://portalcodgdh.min-saude.pt/images/7/73/Position_Paper_on_Internal_Auditing_in_Europe.pdf

Međutim, nemoguće je obezbediti željeno uveravanje uz potpunu sigurnost. Ispunjavanje očekivanja akcionara u nekim slučajevima ne može biti ni ekonomski opravdano. Ako bi se od eksternih revizora tražilo da identifikuju sve moguće pronevere i usaglašenost sa svim mogućim zakonima, troškovi njihovih usluga bi bili previsoki. Ono što akcionari mogu i treba da očekuju je da top menadžment preduzme odgovarajuće mere kako bi osigurao da pronevere i neusklađenosti sa propisima budu svedene na minimum, kao i da verovatnoća otkrivanja ovakvih slučajeva bude maksimalna.

Potrebe akcionara su samo jedan aspekt stalno menjajuće uloge menadžmenta. I drugi faktori, kao što su sve veći rast, složenost poslovnih aktivnosti i tehnološki razvoj, takođe, suočavaju menadžment sa novim izazovima i on mora biti spreman da se suoči sa njima. Da bi odgovorio na nove izazove i zahteve, koji podrazumevaju dobrobit čitave organizacije i zadovoljavanje interesa akcionara i ostalih interesnih grupa (stejkholde-ra), menadžment je obavezan da uspostavi, održava i nadgleda adekvatan sistem interne kontrole koji pokriva sve aktivnosti organizacije.

Iskustva pokazuju da u složenim i/ili velikim organizacijama menadžmentu često nedostaju kapaciteti, veštine, metodologija i/ili objektivnost neophodna za efektivan nadzor nad aktivnostima organizacije, uključujući i sistem interne kontrole. Objektivne i pravovremene ocene kvaliteta interne kontrole i sistema upravljanja poslovnim rizicima bi značajno doprinele jačanju menadžment kontrole nad poslovnim aktivnostima, kao i uspešnijem 'korporativnom upravljanju'.

Gorepomenutu ocenu može najbolje obezbediti funkcija interne revizije koja je nezavisna u odnosu na linijski menadžment, a poseduje profesionalno znanje i metodologiju potrebnu za izvršenje ovog važnog zadatka. Uspostavljanje ovakve funkcije interne revizije zadovoljava potrebe menadžmenta u pogledu nadzora nad kvalitetom finansijskih i operativnih internih kontrola, kao i nad kvalitetom korporativnog upravljanja. Osim toga, interna revizija indirektno zadovoljava potrebe akcionara povećavajući verovatnoću da se upravljanje preduzećem zadovoljavajuće sprovodi i da su operativni i poslovni rizici kontrolisani od strane rukovodstva korporacije.

1.2 Pojam i definicija interne revizije

Od svog nastanka do danas interna revizija je prošla kroz različite faze razvoja. Kako se menjao delokrug njenog rada, tako su se javljale

nove definicije interne revizije. Različiti pristupi definisanju ovog pojma se javljaju iz razloga što sama praksa ponekad odstupa od standardne definicije.

S obzirom na to da se interna revizija obavlja na mnogo različitih načina, od kojih svaki ima jedinstven pristup i stil, veoma je važno postojanje standardne definicije, jer će upravo ona imati odlučujući uticaj na shvatanje uloge internog revizora. Međutim, njegova uloga će, u svakoj pojedinačnoj organizaciji, zavisiti i od *pravilnika*³ (eng. Charter) kojim se definišu ovlašćenja i odgovornosti internog revizora u nekoj organizaciji, kao i od očekivanja menadžmenta.

Najduže u upotrebi je bila definicija Instituta internih revizora SAD iz 1978. godine koja je definisala internu reviziju kao: *nezavisnu ocenjivačku funkciju uspostavljenu unutar neke organizacije s ciljem da ispita i oceni njene aktivnosti, što predstavlja uslugu koja se pruža datoj organizaciji*⁴. Ovo je definicija koja se može pronaći u gotovo svakom udžbeniku o internoj reviziji i njom su obuhvaćeni svi ključni pojmovi koji se tiču aktivnosti interne revizije.

Pored gorenavedene, postoje i druge definicije koje su davali uvaženi stručnjaci iz ove oblasti, a manje ili više odstupaju od standardne definicije Instituta internih revizora. Međutim, bez obzira na razlike među njima, sve se one osvrću na internu reviziju kao nezavisnu funkciju, koja pruža usluge čitavoj organizaciji tako što ispituje njen sistem internih kontrola.

Posmatrajući razvoj funkcije interne revizije, nove izazove sa kojima se susreću savremene organizacije i sve veća očekivanja koja se stavljaju pred internog revizora, može se primetiti da njen, prvobitno isključivo kontrolni karakter, vremenom poprima odlike savetodavne funkcije. Tome u prilog govori i najnovija definicija interne revizije koju je, zajedno sa novim standardima, Institut internih revizora usvojio 1999. godine:

Interna revizija je nezavisno, objektivno uveravanje i konsultantska aktivnost, kreirana s ciljem dodavanja vrednosti i unapređenja poslovanja organizacije. Ona pomaže organizaciji da ostvari svoje ciljeve osiguravajući

³Pravilnik aktivnosti interne revizije je formalni, pisani dokument koji definiše svrhu ove aktivnosti, ovlašćenja i odgovornosti. Pravilnik treba da: (a) utemelji položaj aktivnosti interne revizije unutar organizacije; (b) obezbedi pristup dokumentaciji, osoblju i fizičkoj imovini koji su bitni za izvođenje revizija; i (c) definiše delokrug aktivnosti interne revizije.

⁴Moeler R., Witt H., *Brink's Modern Internal Auditing*, Fifth Edition, New York, John Wiley & Sons Ltd., 1999, str. 1-1.

*sistematičan, disciplinovan pristup oceni i poboljšanju efikasnosti upravljanja rizicima, kontrolama i procesima upravljanja.*⁵

Usluge uveravanja uključuju revizorovo objektivno vrednovanje dokaza s ciljem da se obezbedi nezavisno mišljenje ili zaključci u vezi sa procesom upravljanja, upravljanja rizicima i kontrolama.

Konsultantske usluge su po svojoj prirodi savetodavne usluge koje se posebno dogovaraju sa klijentom, a namenjene su stvaranju dodatne vrednosti i poboljšanju procesa upravljanja poslovanjem, upravljanja rizicima i kontrola.⁶

Jednostavnim jezikom rečeno, interna revizija je alat menadžmenta koji, vršeći nadzor nad internim kontrolama i ocenjujući rizike prisutne u organizaciji, pomaže menadžmentu da uspešnije upravlja čitavom organizacijom.

Primarni cilj savremene interne revizije je da funkcioniše kao podrška menadžmentu, obezbeđujući nezavisne i ka menadžmentu usmerene savete o aktivnostima i učincima organizacije. Interna revizija uvek ima za cilj promovisanje efikasnosti, ekonomičnosti i efektivnosti upravljačkih procesa, kao i pouzdanosti i ispravnosti ostalih aktivnosti unutar organizacije.

Delokrug interne revizije, prema Standardima interne revizije, treba da bude dovoljan za ostvarivanje njenih ciljeva. Delokrug aktivnosti interne revizije obično obuhvata ispitivanje adekvatnosti i efektivnosti ključnih upravljačkih kontrola u oblastima: menadžment informacionih sistema; usaglašenosti sa zakonima, politikama, procedurama i propisima; zaštite imovine i interesa; ekonomičnosti i efikasnosti upotrebe resursa; te postizanja ciljeva organizacije.

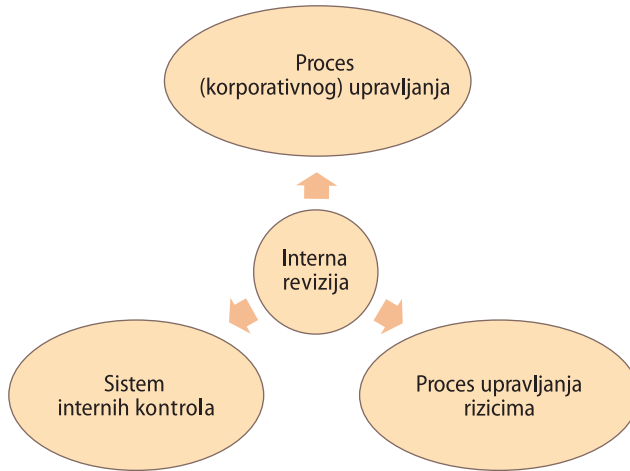
Ciljevi i delokrug interne revizije u svakoj pojedinačnoj organizaciji će zavisiti od ovlašćenja i odgovornosti definisanih pravilnikom odeljenja za internu reviziju, od veličine i strukture same organizacije, te od obučenosti i iskustva članova revizorskog tima.

Kako se razvijala profesija interne revizije, tako su se razvijali i njeni ciljevi i delokrug. U početku je ova aktivnost bila usmerena samo na sferu računovodstva i finansija, ali se vremenom shvatilo da je potrebno upravljati svim funkcijama u organizaciji i da svaka funkcija može imati korist od nezavisne i objektivne revizije.

⁵Institut internih revizora, *Međunarodni okvir profesionalne prakse (IPPF)*, Udruženje internih revizora u BiH, priznato kao Institut internih revizora BiH kod IIA Global, Sarajevo, 2009. godine, str. 21.

⁶*Ibidem*, str. 62 i 64.

Savremena interna revizija je danas usmerena na tri ključne oblasti kao što je to predstavljeno na Prikazu 1.1.



Prikaz 1.1. Odnos interne revizije i ključnih oblasti uveravanja i savetovanja

1.3 Razvoj interne revizije

1.3.1 Razvoj profesije interne revizije

Sasvim je prirodno da se jedna funkcija, kao što je interna revizija, razvila kao odgovor na određene potrebe. Osim toga, lakše je razumeti prirodu interne revizije danas, ukoliko su poznate okolnosti koje su se menjale u prošlosti i kakve su potrebe nastale kao rezultat tih različitih promena.

U svom najprostijem obliku, samostalna ocena ili funkcija interne revizije može postojati ako jedna jedina osoba sedne i pregleda ono što je sama uradila. Na tom nivou, pojedinac postavlja sam sebi pitanje koliko je dobro izvršio određeni zadatak i da li bi, možda, bilo moguće to isto uraditi bolje drugi put. Ako bi još jedna osoba bila uključena u ovu aktivnost, funkcija ocene bi se proširila tako da obuhvati i vrednovanje druge osobe koja učestvuje u toj oceni. U malim poslovnim jedinicama vlasnik ili menadžer će, manje-više, sam obavljati aktivnost ocene rada svih zaposlenih. U svim tim situacijama ocena ili funkcija interne revizije se vrši kao sastavni deo osnovne uloge menadžmenta. Međutim, kako su se aktivnosti organizacija umnožavale i usložnjavale, vlasniku ili top

menadžmentu je postalo nepraktično da ima stalan uvid u sve operacije i, na taj način, uspešno nadgleda efektivnost celokupnog poslovanja. Kao logičan sled događaja, vremenom se javila potreba za delegiranjem ove aktivnosti.

Iako bi menadžer, teoretski, mogao izgraditi takav sistem nadzora koji bi mu omogućio da lično nadgleda sve operacije, taj isti menadžer bi se vrlo brzo suočio sa problemom sagledavanja novih izazova i ciljeva organizacije, jer ona sama postaje sve veća i složenija. Njemu bi bilo veoma teško da oceni da li postoji: usaglašenost sa uvedenim procedurama; da li se imovina štiti na pravi način; da li zaposleni efikasno izvršavaju dodeljene im zadatke; da li su tekući pristupi još uvek efikasni s obzirom na nastale promene.

Hvatajući se u koštac sa novim okolnostima i problemima, menadžeri su shvatili da im treba podrška od strane jednog ili više pojedinaca koji bi bili direktno odgovorni za aktivnosti ocenjivanja i izveštavanja o gorenavedenim pitanjima. Naime, „kod velikih i složenih preduzeća najviše rukovodstvo često je udaljeno ‘jazom distanciranja’ od srednjeg i nižeg rukovodstva, te se javlja potreba za naimenovanjem internih revizora da bi delovali kao ‘produžena ruka rukovodstva’”⁷. U tom momentu, aktivnost interne revizije se pojavljuje u svom formalnom i eksplicitnom smislu.

Prvi zadaci interne revizije su bili da se zadovolje osnovne i jasno definisane poslovne potrebe. Najveća briga tadašnjih menadžera je bila odgovarajuća zaštita imovine, usaglašenost sa procedurama i politikama, kao i tačnost računovodstvenih evidencija. Naglasak je, takođe, bio na održavanju postojećeg stanja. To je bio period kada se interna revizija shvatala kao produžetak aktivnosti eksterne revizije. Internom revizijom se u velikoj meri smanjivao obim rada eksterne revizije koji se zasnivao na detaljnom testiranju računovodstvenih informacija. Kao rezultat svih ovih faktora smatralo se da interna revizija igra relativno malu ulogu u svojoj organizaciji i ima ograničenu odgovornost u ukupnoj sferi upravljanja. Na prve interne revizore se gledalo kao na finansijski orijentisane ocenjivače podataka i više kao na policajce nego saradnike.

Kako je vreme prolazilo, poslovanje organizacija je postajalo obimnije i složenije, a to je stvorilo nove probleme funkciji upravljanja i pritiske na top menadžment. Tražeći najbolje odgovore na novonastale promene, menadžment je uvideo da bi mogao bolje iskoristiti svoje interne

⁷ACCA, *Program za samoučenje, Radna sveska 3, Savez računovođa i revizora Srbije*, Beograd, 1992, str. 81

revizore. S obzirom na to da su već postojali ljudi zaposleni u odeljenju interne revizije, nije bilo razloga da se iz njih ne izvuče maksimalna korist uz relativno malo povećanje troškova. U isto vreme, interni revizori su i sami prepoznali šansu i inicirali nove vrste usluga koje bi mogli pružati svojim organizacijama. Tako su interni revizori postepeno preuzimali šire odgovornosti i aktivnosti, sve više orijentisane ka zadovoljavanju potreba menadžmenta. S obzirom na to da je interna revizija bila u početku orijentisana samo na računovodstvo, ovaj razvojni trend se najpre osetio u sferi finansijskih i računovodstvenih kontrola. Umesto da samo izveštavaju o greškama i propustima vezanim za računovodstvo – kao što je npr. nedostatak odgovarajućih potpisa na dokumentaciji – interni revizori su počeli da ocenjuju ukupan proces kontrole. Na ovaj način, ispitivanje interne revizije je prošireno i obuhvatilo je mnoga nefinansijska područja u organizaciji (npr. proizvodnja, prodaja, nabavka), a prvobitno viđenje interne revizije kao produžetka eksterne revizije je zamenjeno novim viđenjem kao funkcije interne provere.

Godine 1941. osnovan je Institut internih revizora. Njegov prvi ogranak je počeo sa radom u Njujorku, a ubrzo zatim i u Čikagu. Institut internih revizora su činili ljudi sa zvanjem internog revizora u svojim organizacijama, a koji su želeli da prošire svoja znanja i podele iskustva sa drugima u ovoj novoj profesionalnoj oblasti.

Nakon osnivanja Instituta internih revizora razvoj profesije interne revizije se nastavio kroz različite faze. Veliki pomak napred je usledio nakon izdvajanja interne revizije iz računovodstvene funkcije i formiranjem posebnih odeljenja⁸ za internu reviziju. Ovo je obezbedilo veći profesionalizam u obavljanju revizorskog posla jer mogućnost da se bude izvan osnovnih finansijskih operacija dozvolila je internim revizorima da se suoče sa problemima višeg nivoa. Tek u ovom momentu razvoja bilo je moguće „proširiti delokrug revizorskog posla i uhvatiti se u koštac sa mnoštvom različitih disciplina kao što su statistika, menadžment, računarska tehnologija, osiguranje kvaliteta”⁹.

Konačan korak napred prema profesionalnom odeljenju od posebnog značaja desio se postavljanjem glavnih internih revizora na čelo odeljenja. Odeljenje za internu reviziju, kao visoko profilisan, odvojen entitet, omogućio je internim revizorima da grade karijeru unutar ove funkcije.

⁸Pojam „odeljenje” se ustalio u stručnoj literaturi, ali to može biti bilo koja izdvojena organizaciona celina kao što su referati i sl. (kod nas možda i neće biti uvek potrebe za posebnim odeljenjima).

⁹K.H. Specner Pickett, *The Internal Auditing Handbook*, Chichester, John Wiley&Sons Ltd., 1997, str. 18.

Stečena iskustva su, takođe, omogućila internim revizorima da grade i menadžersku karijeru, a ne samo karijeru unutar interne revizije. Na ovaj način interna revizija je stekla poseban profesionalni status i imidž prihvaćene discipline. Konačno, revizijski odbori su uveli koncept izveštavanja najviših nivoa organizacije, što je otvorilo vrata internoj reviziji ka najosetljivijim korporativnim pitanjima.

Sa početnih 25 članova iz 1941. godine, Institut internih revizora je danas porastao na oko 94.000 članova u više od 160 zemalja sveta. Članovi iz SAD i Kanade učestvuju u radu Instituta preko svojih lokalnih ograna, a članovi izvan ovih država preko njemu pridruženih nacionalnih instituta. U isto vreme, značaj interne revizije su priznali i eksterni revizori kroz svoje revizijske standarde¹⁰.

Kada je reč o profesiji interne revizije u Evropskoj uniji, važno je istaći da je ona institucionalizovana i razvija se posredstvom Evropske konfederacije instituta internih revizora, koja pokriva sve zemlje Evropske unije, Skandinaviju i područje Mediterana. Članice konfederacije su instituti interne revizije ili njihovi ogranci¹¹, a cilj Evropske konfederacije jeste da zastupa profesiju interne revizije na širem području Evrope, podržavajući položaj stručnjaka iz oblasti internih kontrola u EU i zemljama članicama konfederacije, te promovišući primenu standarda i kodeksa etike Globalnog Instituta internih revizora u svim aktivnostima interne revizije, kako u javnom tako i u privatnom sektoru.

Interna revizija je danas proširila svoje aktivnosti na sva operativna područja organizacije i predstavlja vredan i uvažan deo ukupnih napora top menadžmenta. Interni revizori, u sve većoj meri, aktivno uslužuju odbor direktora, obično preko revizijskog odbora. Dok je nekada odnos između odeljenja za internu reviziju i revizijskog odbora u pogledu izveštavanja bio neznatan i minoran – sa veoma malo direktne komunikacije – danas direktor interne revizije u mnogim organizacijama u svetu održava izuzetno aktivnu komunikaciju sa tim istim revizijskim odborom.

Ova celokupna situacija odražava značajan napredak u sferi delovanja – delokrugu – interne revizije i nivou usluga koje se pružaju svim delovima organizacije. Može se slobodno reći da je profesija interne revizije postigla veliki stepen zrelosti i zauzela takvu poziciju koja joj omogućava kontinuiran i dinamičan rast u budućnosti.

¹⁰Međunarodni standardi revizije (ISA 610) regulišu odnos između interne i eksternje revizije, način ocene interne revizije i saradnju između ove dve vrste revizija.

¹¹U Izveštaju IIA Global za 2012. godinu se navodi broj od 109 instituta i oko 180.000 članova u preko 190 zemalja sveta.