

**INTERNACIONALNI UNIVERZITET TRAVNIK  
EKONOMSKI FAKULTET  
FINANSIJE, RAČUNOVODSTVO I REVIZIJA**

**ZAVRŠNI RAD  
INTERNA REVIZIJA I KORPORATIVNO  
UPRAVLJANJE**

Mentor:

Doc. dr. Lejla Skopljak

Student:

Emina Brzika

Komentirano [LS1]: RAZMAK IZA TAČAKA

Travnik, juli 2019.

## SADRŽAJ

UVOD .....	4
1. HISTORIJA RAZVOJA INTERNE REVIZIJE .....	6
2. INTERNI REVIZIJSKI NADZOR .....	7
2.1.Zadaci i djelokrug rada interne revizije .....	7
2.2.Zakonsko i poslovno određenje interne revizije .....	8
2.3. Planiranje interne revizije .....	9
2.4. Strukturiranje plana revizije .....	9
2.5. Primjeri godišnjeg plana revizije .....	10
2.6. Radna dokumenta u fazi planiranja .....	13
2.7. Interna revizija kao servis poslodavstva .....	13
2.8.Rangiranje i digerenciranje interne revizije .....	14
2.9.Postupci ispitivanja i ocjene interne revizije .....	16
3. STANDARDI I PRAVILA INTERNE REVIZIJE .....	18
3.1.Standardizacija interne revizije .....	18
3.2.Prikaz SR 610 FBiH .....	19
3.2.Djelokrug i ciljevi interne revizije .....	19
3.3.Odnos između interne revizije i eksternog revizora .....	20
3.4. Razumijevanje i preliminarna procjena interne revizije .....	20
3.5. Vrijeme potrebno za veze i koordinaciju .....	20
3.6.Ocjenvivanje i testiranje rada interne revizije .....	20
3.7.Kodeks profesionalne etike revizora .....	21
3.8.Naćela profesionalne etike .....	21
3.9.Pravila profesionalne etike .....	21
4. KADROVI INTERNE KONTROLE I REVIZIJE .....	23
5. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....	24
5.1.Rizici korporativnog poslovanja .....	24
5.2.OECD- PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA .....	25
5.2.1.Obezbjedenje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja .....	26
5.2.2.Prava akcionara i ključne funkcije vlasništva .....	27
5.2.3.Ravnopravan tretman akcionara .....	28
5.2.4.Uloga zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju .....	29

5.2.5.Objelodavanje podataka i transparentnost .....	29
5.2.6.Odgovornost odbora.....	30
5.2.7. Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište SASE .....	31
5.3.Kodeks ponašanja u korporativnom upravljanju .....	33
ZAKLJUČAK .....	36
LITERATURA.....	38
POPIS TABELA .....	40

## UVOD

U ovom završnom radu smo istraživali i obuhvatili definiranje interne revizije, njen cilj, ulogu i značaj samog revizora, djelokrug rada interne revizije, njeno zakonsko i poslovno određenje, planiranje, strukturiranje kao i primjeri godišnjeg plana sa dokumentacijom, standardizaciju interne revizije, njeno razmatranje rada, kodeks i načela, dok smo u drugom dijelu završnog rada definirali korporaciju i korporativno upravljanje, OECD principe korporativnog upravljanja, tretman akcionara i zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju, kao i sam kodeks ponašanja u korporativnom upravljanju.

**Interna revizija** je profesija i aktivnost koja pomaže organizacijama da postignu svoje postavljene ciljeve. Ona to postiže korištenjem sistematične metodologije za analizu poslovnih procesa, postupaka i aktivnosti sa ciljem da utvrdi organizacione probleme i preporuči rješenja. Djelokrug interne revizije obuhvata sistematično i disciplinovano ispitivanje i ocjenjivanje efikasnosti procesa upravljanja rizicima, sistema internih kontrola i procesa upravljanja organizacijom, a u cilju davanja objektivnog i nepristrasnog uvjeravanja rukovodstvu organizacije.

**Cilj interne revizije** jeste da poboljša poslovanje i pomogne organizaciji da ostavri svoje postavljene ciljeve. Interna revizija je integralni dio dobrog korporativnog upravljanja. Sva javna akcionalrska društva, banke, investicioni penzijski fondovi, osiguravajuća društva, kao i organizacije u javnom sektoru imaju zakonsku obavezu da institucionalizuju funkciju interne revizije u svoju organizacionu strukturu.

Interna revizija je nezavisno, objektivno uvjeravanje i konsultksa aktivnost kreirana s ciljem da se doda vrijednot i unaprijedi poslovanje organizacije.

Revizori koje je angažiralo pojedinačno preduzeće, ortaštvo, državna agencija, trgovac pojedinac ili neka druga organizacija nazivaju se interni revizori.<sup>1</sup>

**Uloga i značaj internog revizora-** vrši kontrolu cjelokupnog poslovanja preduzeća, uključujući upravljanje rizikom, finansijsku pouzdanost i usklađenost sa svim prnevjernim propisima.<sup>2</sup>

**KORPORACIJA-** najrazvijeniji oblik društva kapitala. Jedan od oblik pravnih oblika trgovackih društava; Imo brojne prednosti u odnosu na druge pravne oblike trgovackih društava. Korporacija je uspjela odkloniti sve slabosti ortačkih društava, posebno one koje se odnose na rizik, budući da u slučaju bankrota korporacije vlasnik dionica gubi samo ono što je uložio u dionice.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> William, F. Messier, Jr.: Revizija, Priručnik za revizore i studente s rješenjima zadataka( II dopunjeno izdanje), McGraw- Hill, 1997, str.13.

<sup>2</sup> <http://revizor.ba/blog/eksterna-i-interna-revizija/> (datum pristupa: 01.07.2019.)

<sup>3</sup> <https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporacija> (datum pristupa: 01.07.2019.)

**Korporativno upravljanje** je sistem nadzornih mehanizama pomoću kojih svi dobavljači presudnih resursa osiguravaju povratke na svoja ulaganja u korporaciju, s pažnjom da ne ugroze dugoročni prosperitet i opstanak poslovnog sistema, odnosno korporacije.<sup>4</sup>

Osnovni je kriterij upravljanja korporacijskim preduzećima u njezinom sastavu pod stredstvom većinskog vlasništva nad dionicama tih preduzeća. Velike korporacije, s obzirom na složenost svoje strukture, pristupaju procesima divizionalizacije organizacijske strukture i decentralizacije rukovođenja, te formiraju relativno autonomnih jedinica po djelatnostima, profitnim centrima i strateškim poslovnim jedinicama, kako bi izbjegli njihovu veliku osjetljivost i podsticali prilagodavanje zahtjevima okoline u kojoj djeluju.

Korporacije imaju, posebno one najveće, na stotine pa i više lokalnih kompanija (preduzeća), sirom svijeta. Sve se te lokalne kompanije objedinjavaju u manji iliveći broj poslovnih pdoručja, odnosno programa. Jedno poslovno područje, program može objediniti veći broj tvornica iz različitih zemalja koje po srodnosti spadaju u određeno poslovno područje.

U daljem ovom završnom radu obrazloženo je, u prvom djelu historija razvoja interne revizije, dok smo u drugom dijelu proučili njene nazdore, a u trećem dijelu smo obradili standarde i pravila interne revizije, u četvrtom dijelu radi se o kadrovima interne kontrole i revizije, a u petom dijelu prelazimo na drugi dio same teme ovog završnog rada a to je korporativno upravljanje, rizici, Principi korporativnog upravljanja i kodeks.

---

<sup>4</sup> Stanišić,M.: Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014, str. 5.

## **1. HISTORIJA RAZVOJA INTERNE REVIZIJE**

Vremenom se poslovanje raznih organizacija povećalo i postalo kompleksnije što je upravi stvorilo probleme, a viša uprava je postala izložena novim pritiscima. Kao odgovor na te pritiske, u prava je prepoznala mogućnosti boljeg iskorištenja internih revizora. To su bili pojedinci već uvedeni u funkciju revizije, a postojeći problemi su izgledali kao veoma opravдан razlog da se od tih lica dobije veća vrijednost uz relativno povećanje troškova.

Interna revizija je nastala iz računovodstvene funkcije. Jedno vrijeme interna revizija je bila skoncentrisana na potvrđivanje tačnosti finansijskih pitanja.<sup>5</sup>

U isto vrijeme, interni revizori su shvatili priliku koja im se ukazala i sami su incirali nove tipove usluga. Na taj način su interni revizori postepeno preuzeli širu odgovornost više orientisalu ka menadžmentu.

Pošto je interna revizija u početku bila u velikoj mjeri orientisana ka računovodstvu ovaj ulazni trent se najprija osjetio u oblasti računovodstva i finansijske kontrole. Umjesto da samo izvještavaju o računovodstvenim očekivanjima, u formi dokumentacije bezparafa, superviziora, interni revizori su počeli da psotavljaju pitanja o cijelokupnom procesu koji su pregledali. Nakon toga, posao vrednovanja koji je obavljala interna revizija s proširio i uključio mnoge nefinansijske oblasti u organizaciji.

Interna revizija danas obuhvata široki spектar raznih tipova poslovnih i finansijskih aktivnosti i nivoa obuhvaćenosti. U današnjim organizacijama interna revizija se izdigla iznad aktivnosti osoblja povezanih sa kontrolorom organizacije, iako se uloga interne revizije stalno redefiniše. Danas u nekim drugim organizacijama interna revizija i dalje funkcioniše samo na novu rutinske usaglašenosti. Udrugim situacijama, interna revizija je suviše čvrsto integrisana u redovne računovodstvene aktivnosti i čime se gotovo cijeli njen revizorski posao limitira na struktne finansijske oblasti.<sup>6</sup>

Zato u teoriji i praksi postoji jedinstveno mišljenje da se bez adekvatnog internog nadzora (tekućeg i naknadnog), koji se sastoji od sistema internih kontrola i interne revizije, ne može efikasno upravljati savremenim preduzećem.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Stanišić,M.: Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014, str. 75.

<sup>6</sup> Stanišić,M.: Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014, str. 15.

<sup>7</sup> Miljković, A.: Finansijska kontrola i revizija, Privredna akademija, Novi Sad, 2006 str. 116.

## **2. INTERNI REVIZIJSKI NADZOR**

### **2.1.Zadaci i djelokrug rada interne revizije**

Preduzeće u svom nastanku ima najmanje dvije snažne motivacije

- 1. Da zarađuje**
- 2. Da se razvija**

Put ka profitnu i razvoju trasira se *1. poslovnim planom i 2. poslovnom politikom preduzeća*.

Ova dva planska dokumnta su potvrda poslovne snage preduzeća i dokaz i vizije talenta njegovog poslodavstva. Pomenuti dokumneti istodobno su putokaz kretanja preduzeća u pravcu postavljanja ciljeva, za čije impletiranje su odgovorni

- 1. Menadžment**
- 2. organi upravljanja**

Da bi odgovorili svojim obavezama profesionlano i poslovno glavni menadžer i upravni organi osjećaju potrebu da budu informirani u svakom trenuku i/ili povremeno u tome

- 1. kuda ide preduzeće**
- 2. da li se izvršavaju profitni ciljevi definitiani u poslovnim projektima.**

Takve informacije u stanju je osigurati dobro organizirana i stručno ekipirana služba INTERNE REVIZIJE koja se instalira u preduzeću sa zadaćom da ispituje i vrednuje valjanost i efikasnost sistema kontrola ostvarivanja ciljeva utemeljenih i poslovnom politikom u planovima rada.

*Interna revizija stvara oružje menadžemta za kontroliranja i analiziranje bitnih poslovnih i drugih funkcija tržišnog preduzeća i pribavljanje odgovora na pitanje : Da li organizacioni dijelovi (jedinice) preduzeća izvršavaju svoje aktivnosti (proizvodne,prometne,računovodstvene) u skladu sa poslovnom politikom preduzeća i visokim standardima upravljanja.*

Revizija ispituje načine poboljšanja poslovanja i povećanja dobitka. Koristi u revizije u izravnoj su vezi sa kvalitetom osoblja koje provodi nadzor. Takvi stručnjaci ne proizvode se redovitim obrazovanjem već izrastaju iz prekse od dopunske edukaciju i specijalizaciju. Revizijskoj profesiji je potrebno računovodstveno i knjigovodstveno znanje, iskustvo i sposobnost komuniciranja sa dokumnetacijom i ljudima, kao i poznавање опећено прихваћених standarda računovodstva i revizije.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 45.

## **2.2.Zakonsko i poslovno određenje interne revizije**

### **Član 2**

#### **Računovodstveni standardi i standardi revizije**

1. Računovodstveni standardi koji se primjenjuju na cijeloj teritoriji BiH su:

a) međunarodni računovodstveni standardi (IAS), odnosno Međunarodni standardi finansijskog izvještavanja (IFRS);

b) prateća uputstva, objašnjenja i smjernice koje donosi Odbor za međunarodne računovodstvene standarde (IASB).

2. Standardi revizije i načela profesionalne etike profesionalnih računovođa i revizora koji se primjenjuju na cijeloj teritoriji BiH su:

a) međunarodni standardi revizije (ISA);

b) kodeks etike za profesionalne računovođe;

c) prateća uputstva, objašnjenja i smjernice koje donosi Međunarodna federacija računovođa (IFAC).

3. Standardi iz ovog člana obuhvataju i standarde, uputstva, objašnjenja, smjernice i načela koje IFAC i IASB donesu nakon stupanja na snagu ovog zakona.

4. Standardi iz ovog člana primjenjuju se na sva privatna i javna preduzeća i druga pravna lica sa sjedištem u BiH.

5. Izuzetno od odredbe stava 4. ovog člana, a do objavljivanja međunarodnih računovodstvenih standarda za vlade i druga pravna lica iz javnog sektora, budžeti, budžetski korisnici i vanbudžetski fondovi u BiH primjenjivaće važeće propise institucija BiH, entiteta i Distrikta o računovodstvu i finansijskom izvještavanju.<sup>9</sup>

Prema inozemskoj praksi interna revizija se definira kao nezavisna funkcija i servis preduzeća na putu ispitivanja i vrednosvanja poslovne aktivnosti. Cilj interne revizije jeste da svojim angažiranjem bude od pomoći poslovodstvu o efikasnom obavljanju poslovne aktivnosti i utvrđivanju aktivnosti za troškove i propuste. U tu svrhu, interna revizija predočava **anlike, procjene, preoručke i pruža savjete i informacije u vezi s aposlovanjem preduzeća**.

Interna revizija ima nezamjenjivu ulogu pri procjeni efikasnosti sistema kontrole i doprinosa poboljšanja rentabilnosti poslovanja preduzeća. Zahvaljući stručnosti i nezavisnom položaju u preduzeću, interna revizija ima značajnu ulogu u nadzoru cjelokupnog poslovanja preduzeća i njegovog operativnog i finansijskog poboljšanja.

Po pravilu, interna revizija ulazi u više područja a posebno:

- Vrši uvid u računovodstveni sistem i s njim povezani sistemi internih kontrola
- Provjera finansijske i poslovne informacije urašenih za potrebe menadžmenta

<sup>9</sup> <https://www.paragraf.ba/propisi/bih/zakon-o-racunovodstvu-i-reviziji-bosne-i-hercegovine.html> (datum pristupa: 05.07.2019.)

- Ipistuje profitabilnost i opću uspješnost poslovanja na temelju revizijskih standarda.

### **2.3. Planiranje interne revizije**

Ciljevi se kvantificiraju u obliku planova koju mogu biti različitih vremenskih dimenzija **dugoročni, kratkoročni i operativni**.

Dugoročnim se planom naznačuje oblik i suštine revizijske pokrivenosti za određno vremensko razdoblje duže od godinu dana unutar preduzeća. Različitost struktura preduzeća u poslovnom i organizacionom pogledu i nejednaki stilovi rada poslovodstva čine objektivnu prepreku izradi univerzalnog (tipičnog) a dugoročnog plana revizije.

Za utemeljnjeno relativno dobrog dugoročnog plana interne revizije, odjel za reviziju i njen direktor trebaju seriozno razotkrititi slejdeće:

- Postojeću veličinu preduzeća (obim poslovanja) i očekivanu stopu rasta u planoskom razdoblju
- Osnovnu gospodarsku djelatnost preduzeća
- Najbitnije poslovne funkcije u preduzeću, njihovo održanje i unapređenje
- U kolikoj mjeri je zastupljena eksterna kontrola
- Postojeći i očekivani finansijski položaj preduzeća
- Stanje i kvalitet računovodstvenog sistema preduzeća tj da li se podaci generiraju ručno ili upotreboom računara i dr.

Kratkoročni planovi se izrađuju za periode do godinu dana. Obično je to dvanaestomjesečni plan razrađen operativno na kraća vremenska razdoblja. Upitno je da se plan revizije uskladi sa godišnjim planom poslovanja preduzeća u kojem su definirane politika, strategija i taktika koje se koristi za ostvarivanje postavljenih ciljeva.

**Komentirano [LS2]:** Iza riječi nema razmaka za zarez ili tačku

### **2.4. Strukturiranje plana revizije**

Revizijski odjel sastavlja plan rada u kojem utvrđuje redoslijed područja i radnji koje treba revzijom obuhvatiti, kao i nezavisne revizore koji će pojedina područja ispitati.

Razrađeni program revizije, glavni revizor iznos na diskusiju pred ostale revizore iz odjela kako bi se utvrdilo da li i planom i programom obuhvaćena sva područja poslovanja u preduzeću.

Za svako područje revizije u planu treba predvidjeti:

- Ispitivanje rada organa interne kontrole
- Provjeravanja menadženta
- Ispitivanje i provjeravanja stanja imovine i izvora
- Provjeravanje poslovnih operacija i ocjena usklađnosti sa vazećim propisima
- Kontrola evidencija na bazi upoređena sa dokumentacijom

U planu interne revizije, objekti ispitivanja su organizacioni dijelovi područja rada u preduzeću. Planskom koncepcijom treba osigurati da se u predviđenim vremenskim intervalima naizmjenično obuhvate revizijom svi odjeli i scva područja poslovanja. A plan revizije je dobar podsjetnik i garancija da će sva područja biti podvrgnuta nadzoru i da će se u planu naznačiti ona područja rada koja zaslužuju češću reviziju.

Interni revizijski plan je svojevrstan ovir koji sadrži 1. sva područja rada u preduzeću , 2. predviđeni obim ispitivanja za svako područje ponaosob. Detaljan program revizije za pojedina područja izrađuju se na temelju plana interne revizije. Plan revizije smije biti poznat samo menadžmentu i revizionom odjelu u preduzeću.

Stupajući u akciju na samom početku kontrole, revizor je dužan obavijestiti rukovodioca odjela o početku nadzora i svoj rad postaviti tako da ničim ne ometa redova rad tog odjela.<sup>10</sup>

Osim redovitog nadzora koji se u planu revizije ponavlja, u plan se mogu uključiti i specifični kontrolni podatci povezani sa aktuelnim poslovanjem reduzeća. Njačeće to mogu biti koopativni poslovi sad rugim preduzežima kao npr:

- Revizija finansiranja, investiranja, solventnosti, likvidnosti, rentabilnosti stranih i poslovnih pratnera
- Revizija kreditne sposobnosti za potrebe zajedničkih ulaganja
- Revizija utaja i pronevjera, ako postoje osnovane sumnje
- Revizija namjenskog trošenja kredita, i sl.Ž

Inetrnoj reviziji mogu biti povjereni kontrolni zadaci koji nisu navedi u planu, ali su u vezi sa internim odlukama i poslovnom politikom menadžemta.

## 2.5. Primjeri godišnjeg plana revizije

Opći godišnji plan revizije uključuje prikaz operativnih i funkcionlanih projekata. Zavisno od veličine organizacionog dijela i stručnosti osoblja, mogu se provoditi simultane revizije.

Godišnji plan revizije dijeli se na fuknkcionalne planove, koji se opet sastoje od radnih lanova, itd.

U tabelama koje slijede prikazan je godišnji plan revizije, rasčlanjen na sljedeće planove:

- Operativa i tehnika
- Finansije i računovodstvo
- Prodaja i marketing
- Administracija

Parcijlani planovi su ustvari funkcionalni planovi revizije za pojedinačna područja i služe kao podrška godišnjem planu revizije.

<sup>10</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 49.

*Tabela 1. Godišnji plan revizije*

Broj projekata	REVIZIJSKI PROJEKAT	PODRUČJE	RADNIH DANA
01	Revizija finan. Obračuna	Finansije	30
02	Obrada podataka	Administracija	10
03	Obrada narudžbi	Oper-prodaja	
04	Fakturisanje	finansije	
05	Nabavka	oprativna	
06	Sistem predviđanja prodaje	Proda-finan	
07	Troškovi reklama	Prod-mark	
08	Odnosi sa kupcima	Admin-Prod	
09	Analiza područnih ureda	Prod-Mark	
10	Sistem plaća	Finan-Admin	
11	Blagajnička funkcija	Finan-Admin	
12	Budžet i plan	Finansije	
13	Program sudjel. Namješten	Administracija	
14	Provjeda ugovora	Administracija	
15	Fizička zaliha	finansije	
16	Revizija prijemnog odjela	Operativa	
17	Revizija otpremenog odjela	Operativa	
18	Revizija odjela održavanja	Operativa	
19	Revizija transport sust.	Operativa	
20	Kontrola kvalite i materijal	Operativa	
21	Istraživanje i razvoj	Tehničko-tehn	
22	Raspored i kontrola nacrta	Tehničko-tehn	

(izvor: Sović, J.: *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str.51)*

*Tabela 2. Plan revizije- Operativa i tehnika*

PROJEKT BR	REVIZIJSKI PROJEKT	DATUM	STRATEGIJA REVIZIJE	POM OSOBLJE
03	Sistem obr narudžbi	1/1-15/1	Prov.tač i vremen okvire	1
05	Revizija sistema nabavke	16/1-15/2	Dokum sist i uskl pred	1
16	Revizija prijem odijela		Dok sist zaliha i uskla	
17	Revizija otpremn odijela		Kao predhodno	
18	Revizija odijela održ		Kao predhodno	
19	Revizija tanspor sistema		Kao prehodno	
20	Rev.kont.kvalitete i mate		Kao predhodno	
21	Istraživanje i razvoj		Utv da se tr ispr kat i vo	

(izvor: Sović, J.: *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str.52)*

*Tabela 3. Plan revizije- Finansije i računovodstvo*

PROJEKT BR	REVIZIJSKI PROJEKT	DATUMI	STRATEGIJA REVIZIJE	POMOĆNO OSOBLJE
01	Revizija finan obračuna	1/1-31/1	Ispit pouzdanost fina obr	2
04	Revizija sistema fakturis		Ispit. adekvatn .sis. fak.	1
10	Revizija sistema plaća		Ispitati tač i usklađ	1
11	Revizija blagajničke funk		Provj upravlј novcem	1
12	Revizija budžeta i plana		Provjeriti procedure	1
15	Fizička zaliha		Utvrđiti prisutn imovine	1

(izvor: Sović, J.: *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str.53)*

*Tabela 4. Plan revizije- Prodaja i marketing*

PROJEKT T BR	REVIZIJSKI PROJEKT	DATUM	STRATEGIJA REVIZIJE	POMOĆNO OSOBLJE
06	Sist predv prodaja		Isp djeļat sist predviđ prodaje	1
07	revizija tr reklame		Uvr djlat i osnovnost tr reklame	1
08	Odnosi s korisnicima		Utvr da li se kunk odnosa učinkovito provodi	1
09	Revizija podrčnih ureda		Uvrd uskl područnih ureda s politikom preduzeća	1

(izvor: Sović, J.: *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str.54)*

*Tabela 5. Plan revizije- Administracija*

PROJEKT BR	REVIZIJSKI PROJEKT	DATUM	STRATEGIJA REVIZIJE	POMOĆNO OSOBLJE
13	Pr sudjel namještenika		Tač progrograma	2
02	Revizija obr podataka		Ope revizija uskl i ef. Obr. podataka	2
14	Provedba ugovora		Provjeriti dokum ugovora	1

(izvor: Sović, J.: *Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str.55)*

## **2.6. Radna dokumenta u fazi planiranja**

Planom revizije treba da obuhvati i radnu dokumnetaciju uključujući procedure i provjere koje osoblje revizije namjerava slijediti. Ima više razloga zbog kojih je potrebno pripremiti radnu dokumnetaciju revizije.

1. Organizovanjem i signiranjem radne dokumnetacije u skladu sa funkcijom, čini se prvi korak i u planiranju revizije
2. Ona služi kao mjesto pohranjivanja infomracija prikupljenih putem upitnika za uspostavu tajnog dosjea dokumnetacije.
3. Radna dokumnetacija u fazi planiranja projektuje se tako da bude od pomoći za argumnetiranje nedostataka koji se otkriju u postupku revizije. Svrha radne dokumnetacije je u tome da podrži tvrdnje iznesene u revizijskom izvještaju.

Nezavisni revizor koji je dobio ovlaštenje a angažman da izvrši reviziju u konkretnom preduzeću ili organizaciji, dužan je pridržavati se određenih temeljnih odrednica revizijskog procesa. Tu na prvo mjesto dolazi dokumnetacija kao nezaobilazni radni materijal revizora.<sup>11</sup>

## **2.7. Interna revizija kao servis poslodavstva**

S obzirom na kompleksnost i različitost poslovanja u tržišnim uvjetima, pojačan je interes menadžmenta za konstituiranje interne revizije u preduzeću koja će pripomoći usmjeravanju poslovne aktivnosti prema planiranim ciljevima.

Višestruko je interna revizija potrebna poslodavstvu, jer svojim postupcima:

- Provjerava tačnost i pouzdanost računovodstvenih i polsovnih podataka i informacija koje se koriste kao argumentacija za donošenje odluka,
- Utvrđuje stupanj dosljednosti u provđenju usvojene poslovne politike preduzeća i obrazlaže odstupanja
- Štiti imovinu preduzeća od neekonomiske upotrebe i rasipanja
- Otkriva slabosti u poslovanju i putem kontinuirane kontrole smanjuje rizik od prevara i neposlovnog ponadjanja
- Ocjenjuje parcijalnu i cjelokupnu efikasnost poslovanja preduzeća
- Ukazuje na neuspješne i neučinkovite operacije i njihovo brzo otklanjanje
- Upozorava na dosljednost u poštivanju zakonskih propisa
- Analizira promjenu internih normi i upustava menadžmenta

---

<sup>11</sup> Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 56-60.

Kao što joj i ime govori interna revizija je u cjelini okrenuta unutarnjoj ekonomiji preduzeća i profilirana je kao servis menadžmenta. Njeni učinci moraju biti veći od troškova.

Dobro organizirana i stručno ekipirana interna revizija djeluje blagotvorno na finansijske učinke, jer je:

- Ekonomična
- Efikasna
- Djelotvorna
- Nepristrasna

Ovo su maksimalni zahtjevi koji se stavljuju pred funkciju unutarnje revizije da bude jeftina, objektivna, nezavisna i savjetodavna) bez obzira što ne može udovoljiti svim zahtjevima visoko postavljenim, interna revizija će unaprijediti kontrolnu i plansku sposobnost preduzeća.

Unutarnja revizija sve se više orijentira na operativno valoriziranje, izučavanje troškova i analizu sustava za obradu podataka čime je uvjetovala i izmjenu obujma javne računovodstvene revizije, koja se prvenstveno uvjerava u validnost sistema interne računovodstvene kontrole preduzeća.

## 2.8.Rangiranje i digerenciranje interne revizije

Uporedo sa nastankom i razvojem računovodstva, počevši od finansijskog, preko troškovnog do savremenog upravljačkog, pojavili su se i različiti oblici interne revizije i ušli u praksu pod imenima:

- Finansijaska revizija (financial auditing)
- Revizija poslovanja (operational auditing)
- Upravljačka revizija (management auditing)

Hronologija nastanka i razvoja interne revizije vezuje se za finansijsku reviziju. U svojim početnim koracima interna revizija se orijentirala na revidiranje knjigovodstvenih evidencija i provjeravanje tačnosti izvršenih knjiženja.

Dalji hod finansijske revizije usmjerava se na

1. Računovodstvene iskaze (bilans stanja i uspjeha)
2. Interne računovodstvene izvještaje (pogonske obračune i kalkulacije) kao finalne proizvode knjigovodstvenog procesa i računovodstvenih procedura.

Sljedeći korak je učinjen u pravcu ulaska interne finansijske revizije u ostale dijelove računovodstva (planiranje, analiza, kontrola, informiranje), te na područje finansija preduzeća. Stoga se finansijska revizija često označava **imenom računovodstvena revizija ili jednostavno revizija računovodstva**.

Naime, interna finansijska revizija najčešće je izravno uključena u operativno rješavanje problema iz područja računovodstva i finansija sa zadaćom da uočava odstupanja u sprovođenju mera poslovne politike i predlaže mjere i akcije za njihovo usaglašavanje.

Vremenom se iz finansijske revizije iskristalizirala operativna revizija sa moderniziranim nazivom „*revizija poslovanja*“ . Njena zadaća je da vrši nadzor i mjerjenje učinkovitosti internog poslovnog procesa.

**Temeljni je cilj revizije poslovanja** provjeriti učinkovitost operativnog poslovanja preduzeća i djelotvornost organizacije kako bi se pronašla i ostvarila bolja rješenja. Preduzeće koristi internu reviziju kao oružje nadzora ukupnog poslovanja i njegovih operativnih segmenata. Stoga revizija poslovanja kontrolira sve poslovne funkcije u preduzeću (nabavnu, proizvodnu, prodajnu, funkciju i kadrovsku) uključujući planiranje, analizu i informiranje.<sup>12</sup>

**Metoda operativne revizije nazvana „operativna revizija“** koristi se za pregled i vrednovanje djelatnosti poslovnih funkcija ponaosob i poslovnog procesa u cjelini. Osnovna svrha i glavna korist od rada operativne revizije ogleda se u davanju savjeta poslovodstvu za realistično djelovanje.

Operativna revizija je izrasla iz finansijske revizije , ali svojom širinom i detaljima nadilazi i nadopunjuje finansijsku reviziju. Evo njenih internih mogućnosti:

1. Predstavlja učinkovito oružje menadžmenta u nadzoru operativne dejlotvornosti i usklađenosti s politikom preduzeća.
2. Neovisna je i nepristrana, oslobođena svih subjektivnih stajališta menadžera u odnosu na učinke pojedinih operativnih jedinica. Sposobna je dati činjenične i objektivne procjene efikanosti raznih operacija.
3. Proširuje obujam i obogaćuje sadržaj godišnjih revizija provedenih od strane eksterne revizije koju vrše javna računovodstvena preduzeća,
4. Povećava povjerenje poslovodstva u iskazani učinak operativnih jedinica proširujući doseg i sadržaj finansijske revizije provedene od strane nezavisne javne računovodstvene firme.
5. Pokazala se učinkovitim oružjem za vrednovanje svih elemenata organizacije preduzeća uključujući proizvodnju, prodaju, marketing i obradu podataka.

Implementiranjem funkcije interne revizije, proširene i oplemenjene operativnom revizijom nastao je koncept revizije mandžmenta dobivši ime „upravljačka revizija“ . Bez obzira na to da revizija po definiciji ispituje prošlost, upravljačka revizija je pretežno orijentisana ka budućnosti. Njena temeljna zadaća je poboljšanje djelotvornosti poslovnog procesa preduzeća i maksimiziranje učinaka u okvirima planiranih ciljeva.

Ispitujući i ocjenjujući realizaciju postavljenih ciljeva,, upravljačka revizija se orijentira na neka ključna pitanja:

- Vrijednost ostvarenja definiranih ciljeva

<sup>12</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionali Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 61-62.

- Realnost planiranja u kontekstu ostvarenja ciljeva
- Validnost predložene organizacije na putu do realizacije ciljeva
- Primjerenost planiranih kontrolnih ciljeva

Ocjena vrijednosti ostrvarenja definiranih ciljeva smatra se osnovnom zadaćom upravljačke revizije. U praksi se ocjena donosi na osnovu analize planiranih ciljeva za određeno razdoblje (najkraće 3 godine). Istodobro se procjenjuju faktori za koje se očekuje da bi mogli djelovati na ostvarenje ciljeva u narednim godinama (kratkoročno i dugoročno).

Ocjena realnosti planiranja u kontekstu ostvarenja ciljeva je sljedeća temeljna zadaća upravljačke revizije u preduzeću. Ocjena se temelji na ispitivanju politike, postupaka, programa i prioriteta previdjenih u planu. Validnost predloženih organizacija na putu do ostvarenja ciljeva ocjenjuje se se stajališta optimalnosti, realnosti i racionalnosti. Dr riječima, stvaljaju se na vagu argumneti koji treba da pokažu u kojoj mjeri organizacija pridonosi ostvarivanju postavljenih ciljeva.

Provjeravanje primjerenosti planiranih kontrolnih postupaka implicira ocjenu iz posebnog ugla, tj da li je poslovodnost odabralo ključna područja nadzora koja će se podvrgnuti kontroli. Ovdje je bitno ocijeniti i prosuditi postojanje/nepostojanje standarda kao kriterija ocjene. Također je potrebno ispitati parametre koji su ustanovljeni kao izmjeritelji identifikacije stupnja izvršenja, odnosno provedbe planiranih nadzornih postupaka.

Svoje ispitivanje interna revizija prezentira u obliku izvještaja u kojem informira menadžment o realiziranim ciljevima i predlaže mјere i varijante za unapređenje nadzora sa prognozom mogućih učinaka.

## **2.9.Postupci ispitivanja i ocjene interne revizije**

Interne revizija izvršava svoju nazornu funkciju uz pomoć standardiziranih postupaka ispitivanja, ocjenjivanja i izvještavanja. Za posudivanje stanja poslovanja konkretnog preduzeća revizoru su potrebni parametri i izmjeritelji s kojima će usporešivati zatećeno stanje. Postupci ispitivanja se odabiru i prilagođavaju zavisno od otga:

- Što se ispituje (predmet i objekt ispitivanja)
- Tko su korisnici rezultata ispitivanja (misli s ena interne korisnike)
- Koji se postupci provode prilikom ispitivanja(pravila, standardi, kodeksi)
- Sa kojim kriterijima se uspoređuje (pravila, zakonske norme, poslovna politika)

*Predmet ispitivanja je poslovni proces preduzeća i njegova osnovna djelatnost.*

U okvirima poslovanja definiraju se ciljevi koje preduzeće želi ostvariti.

Svoje izvještaje interna revizija dostavlja poslovodstvu svih nivoa, od izvršnih direktora do glavnog menadžera. To su nezaobilazni korisnici revizijskih izvještaja, a često ih koriste i vanjski revizori, naročito u slučajevima kada se uvjere u njihovu validnost.<sup>13</sup>

Interna revizija prilikom sastavljanja izvještaja pridržava se kriterija: jasnoča, tačnost, preciznost, i što je veoma važno u kvalifikaciji pojave intonacija treba biti i poslovna i profesionalna. U izvještaju se daje ocjena sprovodenja interne politike predzeća koja sadrži mјere i instrumente za ostvarenje ciljeva. Pri tome se mora imati u vidu da preduzeće može imati više različitih politika koje se integriraju i opću poslovnu politiku.

Djelovima opće poslovne politike smatraju se specifične politike datog preduzeća kao što su:

- Računovodstvena politika
- Finansijska politika
- Politika prelaznih zaliha
- Politika thenološke obnove
- Kadrovska politika i dr.

Sa stajališta interne revizije kao profesije relevantno je razmotriti, prije svega, različite modele organizacije odjela interne revizije u preduzeću, mjesto i ulogu toga odijela u organizacijskoj strukturi, budući da to utiče na nadležnosti, ovlasti i odgovornosti te neovisnost djelovanja, a time i na konkretnе rezultate rada internog revizora. Položaj odijela interne revizije u organizacijskoj strukturi preduzeća razmatra se u okviru posebnog poglavlja zakona i uputa.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionali Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, 45-56.

<sup>14</sup> Tušek, B.: Revizija- Instrument poslovnog odlučivanja, TEB- poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001, str. 90.

### **3. STANDARDI I PRAVILA INTERNE REVIZIJE**

#### **3.1. Standardizacija interne revizije**

U cilju realnosti ispitivanja i objektinosti ocjenjivanja interna revizija koristi standardizirane kriterije i postupke koji se definiraju u politikama preduzeća. Standardi su u određenom smislu, sredstvo za ostvarivanje ciljeva.

Za razliku od eksterne revizije gdje su u primjeni dominantni 1. standardi revizije i 2. računovodstveni standardi, kod interne revizije se uz navedene standarde koriste i posebni standardi obojeni internom poslovnom politikom:

Standardi troškova, standardi rada, standardi kvaliteta i posebice standardi poslovnosti.

Institut revizora unutrašnje revizije u Floridi je objavio standarde za revizore interne kontrole u svim djelatnostima, kako bi ih usmjeravao i omogućio mjerjenje njihovih učinaka. Ipak više su poznati standardi interne revizije koje je donio američki institut za internu reviziju, gdje se navode zahtjevi, radnje i procedure koje moraju slijediti interni revizori pri ispitivanju poslovnih preduzeća.

- SR 100 NEOVISNOST
- SR 200 STRUČNOST
- SR 300 DJELOKRUG RADA
- SR 400 OBJAVLJIVANJE REVIZIJE
- SR 500 UPRAVLJANJE INTERNOM REVIZIJOM

Organizacija i djelovanje interne revizije uređeni su standardima revizije 300, 400 i 500, a položaj osoblja angažiranog na izvršenju revizije reguliran je SR 100 i SR 200. Standardi su od pomoći za rad unutrašnje revizije čiji izvještaj služe menadžmentu za praćenje poslovanja preduzeća i sprovođenje interne poslovne politike. Za operativnu provedbu politike preduzeća, često se pored standarda revizije koriste i normativna akta donesena od strane internih organa, kao što su

- Pravilnici
- Upute
- Zaključci
- Odredbe
- Stavovi i dr.

Naznačena akta također se koriste kao kriteriji nadzornog ispitivanja i ocjene interne revizije, paralelno sa već pominjanim pravilima, standardima i kodeksima profesionalne etike.<sup>15</sup>

<sup>15</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 65-66.

### **3.2.Prikaz SR 610 |FBiH**

Ovaj standard je donešen 2009 godine i ima naziv „FBiH SR 610 razmatranje rada interne revizije.

Na sljedećim stranicama prezentira se SSSR 610 u cjelini.

1. Svrha ovog F BiH je da ospostavi standarde i obezbjedi smjernice za eksternog revizora prilikom razmatranja rada interne revizije. Procedura navedene u ovom F BiH SR trebaju se primjeniti samo na aktivnosti interne revizije koje su relevantne za reviziju finansijskih izvještaja.
2. Eksterni revizor treba da razmotri aktivnosti interne revizije i njihov efekat, ako ga ima, na procedure eksterne revizije.
3. „Interne revizija predstavlja aktivnosti procjene koje su uspostavljene unutar pravnog lica i služe pravnom licu. Njene funkcije uključuju, između ostalog, provjeravanje, ocjenjivanje i monotoring adekvatnosti i efikasnosti računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola.
4. Dok eksterni revizor ima pojedinačnu odgovornost za izraženo revizorsko mišljenje za određivanje prirode, vremena i nivoa procedura eksterne revizije, određeni djelovi interne revizije mogu biti korisne za eksternog revizora.

### **3.2.Djelokrug i ciljevi interne revizije**

Djelokrug i ciljevi interne revizije su veoma široki i zavise od veličine i strukture pravnog lica i zahtjeva njegovog menadžmenta. Ouobičajeno, aktivnosti interne revizije uključuju jednu ili više navedenih aktivnosti:

- Pregled računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola. Uspostavljanje adekvatnog računovodstvenog sistema i sistema internih kontrola je odgovornost menadžmenta koja zahtjeva odgovarajuću kontinuiranu brigu i pažnju. Interne revizije predstavlja specifičnu odgovornost menadžmenta koja se odnosi na pregledanje sistema, monitornig aktivnosti i davanje preporuka za unapređenje i poboljšanje rada.
- Provjeravanje finansijskih i poslovnih informacija. Ovo može uključiti pregled metoda koji su korišteni za identifikaciju, vrednovanje, klasifikaciju i izvještavanje takvih informacija i specifično ispitivanje pojedinih stvari uključujući detaljno testiranje transakcija, salda i procedura.
- Pregled ekonomičnosti, efikasnosti i efektivnosti uključujući nefinansijsku kontrolu pravnog lica.
- Pregled usklađenosti aktivnosti sa zakonima, regulativnom i dr eksternim zahtjevima kao i sa polotkom i direktivama menadžmenta i ostalim internim zahtjevima.

**Komentirano [LS3]:** Ovaj standard je donesen 2009. godine i na ovoj stranici imate sve standarde i standard 610:

[http://www.srr-fbih.org/dokumenti/me%C4%91unarodnirevizijiskistandardi/bs/Medjunarodni\\_revizijski\\_standardi-1.pdf](http://www.srr-fbih.org/dokumenti/me%C4%91unarodnirevizijiskistandardi/bs/Medjunarodni_revizijski_standardi-1.pdf)

Odatle možete ubaciti neke dijelove

**Komentirano [LS4]:** Ne treba broj 5

### **3.3.Odnos između interne revizije i eksternog revizora**

5. Uloga interne revizije je određena od strane menadžmenta, i njeni ciljevi su drugaćiji od onih koje želi postići eksreni revizor koji je naimenovan da izda nezavisan izvještaj o finansijskim izvještajima. Funkcionalni ciljevi interne revizije su u skladu sa zahtjevima menadžmenta. Ekstrna revizija se u osnovi brine o tome da li su finansijski izvještaji bez značajnog pogrešnog prikazivanja činjenica.<sup>16</sup>

### **3.4. Razumijevanje i preliminarna procjena interne revizije**

6. Efektivna interna revizija će često dopustiti notifikacije prirodi i vremenu, i smanjenju nivoa procedura provedenih od eksternog revizora ali ih ne može eliminisati u potpunosti. Međutim, u nekim slučajevima, razmatrajući aktivnosti interne revizije eksterni revizor može odlučiti da interna revizija neće imati uticaja na procedure eksterne revizije.
7. Za vrijeme planiranja revizije, eksterni revizor treba da obavi preliminarnu procjenu funkcije interne revizije kada smatra da interna revizija relevantna za eksternu reviziju finansijskih izvještaja u specifičnim oblastima revizije.
8. Važni kriteriji koji s ekoriste prilikom sticanja razumjevanja i preliminarnog procjenjivanja funkcije interne revizije su:
  - a) Organizacioni status
  - b) Djelokrug funkcije
  - c) Tehnička sposobljenost
  - d) Dužna profesionalna pažnja

### **3.5. Vrijeme potrebno za veze i koordinaciju**

9. Kada planira da koristi rad interne revizije eksterni revizor će razmotriti okvirni plan interne revizije za period i prodiskutovati o njemu što je proje moguće.
10. Veze sa internom revizijom je efektinija kada se sastanci održavaju u odgovarajućim intervalima tokom perioda.

### **3.6.Ocjenvivanje i testiranje rada interne revizije**

11. Kada eksterni revizor namjerava koristiti specifičan rad interne revizije, on treba da ocijeni i testira taj rad da bi potvrdio njegovu adekvatnost za svrhe eksterne revizije

---

<sup>16</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 68-69.

12. Ocjena specifičnog rada interne revizije uključuje razmatranje adekvatnosti djelokruga rada i odnosnih programa i da li je preliminarna procjena interne revizije izvršena na odgovarajući način.
13. Priroda, vrijeme i nivo testiranja specifičnog rada interne revizije će zavisiti od prosudbe eksternog revizora kao što je rizik i značajnost razmatrane oblasti, preliminarne procjene interne revizije i ocjene specifičnog rada interne revizije.
14. Eksterni revizor će zabilježiti zaključke što se tiče specifičnog rada interne kontrole koje je ocijenjen i testiran.

### **3.7.Kodeks profesionalne etike revizora**

Kodeks sadrži načela i pravila kojim ovlašteni revizori dobrovoljno učlanjeni u Udrženje revizora izražavaju svoje stavove i dogvornosti spram javnosti, korisnicima svojih usluga i pripadnicima revizijske profesije. U formiraju tih stavova članovi udruženja revizora prolaze od dobrovoljno prihvaćene obaveze da se samodiscipliniraju iznad i preko zahtjeva koji proizilaze iz svih oblika zakonske regulative revizijske profesije.

### **3.8.Načela profesionalne etike**

- Odgovornost
- Javni interes
- Poštenje
- Objektivnost i neovisnost
- Kompetentnost

### **3.9.Pravila profesionalne etike**

#### ***Primjenjivost***

Obaveza pridržavanja pravila Kodesa profesionalne etike proizilazi iz odredbe Statuta Udruženja svaki član mora biti pripravan opravdati odstupanje od pravila Kodeksa profesionalne etike, ako to od njega zatraži nadležni organ Udruženja.

#### ***Tumačenje pravila***

Izvršni odbor nadležan je za tumačenje pravila Kodeksa profesionalne etike. Tumačenje postaje pravosnažno kad ga potvrdi skupština Udruženja.

Pravilo 1.

Član Udruženja smije pružati revizijske usluge na komercionalnoj osnovi smao ukoliko je novian.

Pravilo 2.

Član Udruženja smije pružati samo one usluge za koje je dovoljno stručno osposobljen da bi mogao izraziti mjerodavnu ocjenu o predmetu svoga ispitivanja.

**Pravilo 3.**

U pružanju revizijskih usluga član Udruženja mora postupiti pošteno i savjesno u okviru nadležnosti koje ima.

**Pravilo 4.**

Član Udruženja mora se u obavljanju revizijske i pružanju revizije srdonih usluga pridržavati pravila sadržanih u pravnoj i strukovnoj regulativi kojom se uređuje problematika revizije.

**Pravilo 5.**

Član Udruženja ne smije objaviti bilo koju povjerljivu informaciju bez suglasnosti klijenata, osim kada nužnost dostavljanja takvih informacija proizilazi iz zahtjeva nadležnog istražnog državnog organa ili disciplinskog tijela Udruženja.

**Pravilo 6.**

Član Udruženja ne smije počiniti dijelo nečasno za profesiju.

**Pravilo 7.**

Član Udruženja ne smije obavljati reviziju besplatno, niti visinu naknade uvjetovati zavisno od rezultata ispitivanja pravednih tijekom pružanja ugovorene usluge.

**Pravilo 8.**

Članu Udruženja zabranjeno je pridobivati klijenta nuđenjem provizije ili isplatom nagrade na ugovoreni posao revizije.

**Pravilo 9.**

Nepridržavanje bilo kojeg od predhodno nabrojanih poravila povlači pokretanje disciplinskog postupka protiv članova UR.

## **4. KADROVI INTERNE KONTROLE I REVIZIJE**

S obzirom na specifičnost i osjetljivost nadzora koji vrše pripadnici službe interne kontrole i revizije poslovodstvo preduzeća treba vrlo pažljivo pristupiti izboru stručnih kadrova kojima će se povjeriti ova funkcija. Osoblje službe interne kontrole treba da budu savršeni stručnjaci u području u kojem vrše nadzor, odnosno treba da budu „sturčniji“ od onih koje kontaktiraju.

Smisao i cilj njegovog rada i izvještavanja ne ogleda se isključivo i iznošenju grešaka i nepravilnosti. Kako god otkriva pogrešan rad, on treba da kostatira i navede primjere dobrog stručnog rada, što će stimulirati osoblje u drugim odjelima da rade stručno i pedantno.

Za efikasan rad službe internog nadzora potrebno je donijeti normativni akt, obično u formi pravilnika o radu interne kontrole. U pravilniku se definiraju konkretni zadaci koje treba da obavlja služba internog nadzora. Pravilnik se ne bavi djelokrugom rada, već uređuje detalje interne kontrole .

Svi uposleni u preduzeću a osobitno oni čiji se rad podvrgava kontroli moraju biti upoznati sa sadržajem pravilnika rada interne kontrole. Prema tome, svako je unaprijed upoznat da će njegov rad biti kontroliran. Savjesni radnici će sa zadovoljstvom prihvati nadzornu funkciju interne kontrole, jer će putem nje dobiti satisfakciju za protekli dobar rad. Takva kontrola, između ostalog stimulira stručno usavršavanje uposlenika jer kontrolori djeluju savketodavno, instruktivno i moralno, sve u skladu s Kodeksom profesionalne etike.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup>Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2010, str. 74-75.

## 5. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

Ekonomsko –socijalni poredak (sistem) koji je strukturiran kao zajednica brojnih korporacija u koja se intergrisu i uskladjuju razlicitih, često konfliktni interesi, označava se imenom **korporativni sistem**, a upravljanje sistemom je analogno atributivno kao **korporativno upravljanje**.

Upravljanje se zasniva na informacijama koje su korisne samo ako su istinite. Istinitost informacija provjerava i potvrđuje neovisna revizija. Zbog toga se u korporativnom sistemu provode sve vrste nadzora, uključujući i reviziju podudatnosti.

Korporacija je asocijacija/udruženje sa statusom javne osobe. Osniva se i registruje radi zaštite imovinskih prava svojih pripadnika i ostaviravanja određenih zajedničkih ciljeva ekonomsko-socijalnog razvoja u industrijskoj civilizaciji, korporacija su jedan od oblika organizacije javne ekonomske aktivnosti i model upravljanja javnom imovinom u državnom vlasništvu.

Tipovi korporacija polariziraju se na poslovni i javni sektor. Većina korporacija su u poslovnom sektoru, a cilj im je ostvarivanje finansijskih učinaka (profita) uz njih, paralelno postoje i djeluju nezavisne djelotvorne, socijalne, obrazvone i komitativne korporacije, ili primjereno: organizacije neprofitnog usmjerenja. Na sličan način su organizovani univerziteti, crveni krst, crveni polumjesec i mnoge druge organizacije humanitarnog karaktera.

Pojedine profesije (ljekari,advokati,glumi i sl) mogu osnovati korporaciju u kojoj su oni jedini vlasnici dionica. Oni to čine u formi „porezne-oaze“ da bi u okviru načonalnih politika umanjili porez na prihod.

Na poslovni korporativni sektor odnosi se 80% ukupne poslovne aktivnosti, orijentisane na neto profit (zaradu). Ostatak 20% čine državne djelatnosti, organizovane u „neprofitne“ korporacije.

### 5.1.Rizici korporativnog poslovanja

Korporacija je složena poslovna i vlasnička strukutra iz koje nastaju i odnosi koje zovemo sukob interesa. Oni proističu iz poslovнog modaliteta formiranja korporacije i načina upravljanja prema poslovnim učincima. Rukovođenje poslovnim procesima do zatvaranja obračunskog ciklusa je faktor finansijskog uspjeha. Poslovanje korporacije suočeno je sa rizicima koji djeluju iz mikro i makro okruženja. Rizici cu raznovrsni:

- Politički
- Poslovni
- Finansijski
- Ekološki
- Konstantni i oni koji nastaju po osnovu elementarni nepogoda<sup>18</sup>

<sup>18</sup>Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 13.

Nadzor u oblicima kontrole i revizije može doprinjeti smanjenu/ublažavanju rizika putem preventivne i korektivne aktivnosti.

Svestrana nauka, kao i ova ekonomsko-finansijska kreira scenarije budućnosti, prognoziranjem kretanja globalnih procesa i pojava. Tu spada i razvoj tehnologije i tržišta, kao i korporacijske neizvjesnosti.

## 5.2.OECD- PRINCIPI KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

*Korporativno upravljanje* predstavlja ključni elemenat u poboljšanju ekonomske efikasnosti i rasta, kao i povećanju povjerenja investitora.

Korporativno upravljanje obuhvata skup odnosa između uprave kompanije, njenog uoravnog odbora, njenih akcionara i drugih zainteresiranih strana. Korporativno upravljanje također obezbeđuje strukutru putem koje se određuju ciljevi kompanije, kao i sredstva za ostizanje tih ciljeva i praćenje rezultata. Dobro korporativno upravljanje treba da osigura odgovarajuće podsticaje odboru i rukovodstvu u ostavrenju onih ciljeva koji su u interesu kompanije i njenih akcionara, kao i da olakša efikasno praćenje. Prisustvo efikasnog sistema korporativnog upravljanja unutar pojedinačne kompanije i ekonomije kao cjeline, pomaže da dostigne stepen povjerenja potreban za pravilno funkcionisanje tržišne ekonomije. Kao rezultat toga imamo niže troškove kapitala, firme se podstiču de efikasnije koriste resurse, pa se time podpomaže i rast.

Korporativno upravljanje je samo dio širek ekonomskog konteksta u kojem polsuju firme, a koji obuhvata, na primjer, makroekonomsku politiku i stepen konkurenčije na tržištu proizvoda i faktora.

Okvir korporativnog upravljanja takođe zavisi i od zakonskog, regulatornog i institucionalnog okruženja. Pored toga, faktori, poput poslovne etike i zajedničke svijesti o interesima životne sredine i društvenim interesima zajednica u kojima kompanije posluje, također mogu da imaju uticaja na njenu reputaciju i dugoročni uspjeh.

Mada mnoštvo faktora utiče na proces upravljanja i odlučivanja u firmama, i od značaja su za njihov dugoročni uspjeh, Principi se usredotočuju na probleme upravljanja proistekle uslijed razdvajanja vlasništva i kontrole. Međutim, to nije jednostavno pitanje odnosa između akcionara i rukovodstva, mada je to zaista centralni elememnt. Kod izvjesnic jurisdikcija, pitanja upravljanja takođe proizilaze iz ovlaštenja određenih akcionara koji imaju kontrolni paket nad manjinskim akcionarima.

Na korporativno upravljanje utiče odnos između učesnika u sistemu upravljanja... akcionari koji imaju većinski interes, a koji mogu biti pojedinci, porodice, blokovski savezi ili dr korporacije koje djeluju preko holding kompanije ili uzajamnog držanja akcija, mogu znatno da utiću na ponašanje kompanije. Kao vlasnici akcija, institucionalni investitori sve više zahtjevaju pravo na učestvovanje u korporativnom upravljanju na nekim tržištima.

Pojedinačni akcionari obično ne zahtjevaju da ostavre svoja prava upravljanja, ali mogu biti veoma zainteresovani da dobiju fer tretman od akcionara sa većinskim interesom i menadžmenta. Povjerioci igraju važnu ulogu u izvjesnom broju sistema upravljanja i mogu

posložiti kao spoljni kontrolori rezultata kompanije. Zaposleni i druge zainteresovane strane iraju važnu ulogu svojim doprinosom dugoročnom uspjehu i rezultatima preduzeća, dok vlade utvrđuju sveukupni institucionalni i zakonski okvir za korporativno upravljanje.

Ne postoji jedinstven model dobrog korporativnog upravljanja. Međutim, tokom rada u zemljama OECD-a i zemljama koje nisu članice OECD-a, kao i unutar Organizacije, uočeni su neki zajednički elementi koji čine osnovu dobrog korporativnog upravljanja. Principi su nadogradnja nad ovim zajedničkim elemntima i formulisani su tako da obuhvataju različite postojeće modele .

Principi su neobavezajući i nije im cilj da daju detaljna upustva za nacionalno zakonodavstvo. Njima se prije pokušavaju identificirati ciljevi i predlau razna sredstva za njihovo podstizanje. Njihov cilj je da služe kao referentna tačka. Mogu ih koristiti kreatori politke pri preispitivanju i razvijanju zakonskih i regulatornih okvira za korporativno upravljanje koji održavaju njihove vlasitite ekonomski, društvene, pravne i kulturne okolnosti, kao i učesnici na tržistu pri razvoju vlastite prakse. Pricipi su po prirodi evolutivni i treba ih posmatrati u svjetlu značajnih promjena okolnosti. Da bi ostale konkurentne u svijetu koji se mijenja, kompanije moraju nositi novine u praksi svog korporativnog upravljanja i prilagoditi je tako da zadovolje nove zahtjeve izskoriste nove mogućnosti . Slično tome, vlade imaju veliku odgovornost za oblikovanje djelotvornog regulatornog okvira koji pruža dovoljnu fleksibilnost da omogući efikasno funkcionisanje tržišta i odgovori na očekivanja akcionara i drugih zainteresovanih strana. Od vlada i učesnika na tržištu zavisi odluka o načinu primjene ovih Principa u razradi njihovog okvira za korporativno upravljanje, uzimajući u obzir troškove i koristi regulisanja.

Principi, predstvajeni u ovom radu pokrivaju sljedeća područja;

- Obezjeđenje osnove za djelotvoran okvir korporativnog upravljanja
- Prava akcionara i ključne vlasničke funkcije
- Ravnopravan tretman akcionara
- Uloga zainteresovanih strana
- Objelodanjivanje podataka i transparentnost
- Odgovornost odbora<sup>19</sup>

### **5.2.1. Obezjeđenje osnove za efikasan okvir korporativnog upravljanja**

- A. Okvir korporativnog upravljanja treba da se razvije uzimajući u obzir njegov uticaj na cjelokupne ekonomski rezultate, integritet tržišta i podsticaje koje stvara za učesnike na tržištu, kao i na unapređenje transparentnog i efikasnog tržišta.
- B. Pravni regulatorni zahtjevi koji utiču na praksu korporativnog upravljanja u jurisdikciji treba da budu u skladu sa vladavnom prava, transparentni i sprovodivi.

<sup>19</sup>Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 34-37.

- C. Podjela odgovornosti između različitih državnih organa u jurisdikciji treba da se jasno artikuliše i da obezbjedi da se poštuje javni interes
- D. Nadzorni, regulatorni organi i organi za sprovodenje zakona treba da imaju ovlaštenje, integritet i sredstva za ispunjenje svojih obaveza na profesionalan i objektivan način. Osim toga, njihove odluke treba da budu transparentne i detaljno obrazložene.

### **5.2.2.Prava akcionara i ključne funkcije vlasništva**

- A. Osnovna prava akcionara treba da obuhvate pravo na:
  - 1. Sigurne metode registracije vlasništva
  - 2. Prenos akcija
  - 3. Pravovremeno i redovno dobijanje relevantnih informacija o kompaniji
  - 4. Učešće i glasanje na generanoj skupštini akcionara
  - 5. Izbor i zamjenu članovi odbora i
  - 6. Udio u dobit kompanije
- B. Akcionari treba da imaju pravo da učestvuju u odlučivanju budu dovoljno informisani o odlukama koje se odnose na temeljne korporativne promjene,kao što su:
  - 1. Izmjene statuta i osnivačkog akta ili sličnog regulatornog dokumenta kompanije
  - 2. Odobrenje dodatnih akcija i
  - 3. Vandredne transakcije,uključujući prenos svih ili gotovo svih sredstava tako da to zapravo za rezultat ima prodaju kompanije.
- C. Akcionari treba da imaju mogućnost da efektivno učestvuju i glasaju na generalnoj skupštini akcionara i treba da budu informisani o pravilima, uključujući i proceduru glasanja, koja regulišu održavanje generalne skupštine:
  - 1. Akcionarima treba dostaviti potpune i blagovremene informacije o datumu, mjestu i dnevnom redu generalne skupštine, kao i potpune i blagovremene informacije o pitanjima o kojima će se odlučivati na skupštini
  - 2. Akcionarima treba pržiti mogućnost da postavljaju pitanja odboru, uključujući i pitanja koja se odnose na godišnju reviziju, da postavljaju pojedina pitanja na dnevni red generalne skupštine i da predlažu odluke, u okviru razumnih ograničenja.
  - 3. Treba olakšati djelotvorno učeđće akcionara u donošenju bitnih odluka iz sfere korporativnog upravljanja, kao što su predlaganje imizbor članova odbora.
  - 4. Akcionarima treba omogućiti da glasaju lišeno ili u odsustvu, a gasovi dati lično ili u odsustvu treba da imaju jednako dejstvo.<sup>20</sup>
- D. Struktura kapitala i anražmani koji omogućavaju pojedinim akcionarima da steknu stepen kontrole nesrazmjeran njihovom učeštu u kapitalu, treba da bude objelodanjeni.

- E. Tržištu korporativne kontrole treba omogućiti da funkcioniše na transparentan način.
1. Pravila i procedure, koje regulišu sticanje korporativne kontrole na tržištu kapitala, i vandredne transakcije poput integracije i prodaje značajnih djelova korporativne imovine, treba da budu jasno artikulisani i objelodanjeni tako da investitori razumiju svoja prava i pravnu zaštitu
  2. Srestva protiv uzimanja kompanije ne treba da se koriste radi zaštite menadžmenta odbora od odgovornosti.
- F. Treba omogućiti ostvarenje prava na vlasništvo svim akcionarima uključujući i institucionakne investicije
1. Institucionalni investitori koji djeluju u fiducionarnom svojstvu treba da objelodane svoju sve ukupnu politiku korporativnog upravljanja i glasanja vezano za svoje investicije, uključujući i procedure za odlučivanje o korišćenju svojih prava glasa.
  2. Institucionalni investitori koji djeluju u fiducionarnom svojstvu tretva da objelodane kako regulišumaterijalne sukobe interesa koji mogu uticati na ostvarenje ključnih vlasničkih prava vezanih za njihove investivije
- G. Treba omogućiti akcionarima, uključujući i insitucionalne akcionare, da se između sebe konsultuju o pitanjima u vezi sa njihovim osnovnim pravima kao akcionara na način definisan Principima, uz izizetke kojima se sprečava zloupotreba.

### **5.2.3.Ravnopravan tretman akcionara**

- A. Svi akcionari iste klase treba da imaju jednak tretman.
1. U okviru svake serije ili klase, sve akcije treba da nose iste prava. Svi infestitorima treba omogućiti da dobiju informaciju o pravima vezanim uz sve serije i klase akcija prije kupovine. Sve izmjene u pogledu prava glasa treba da podlježu odobrenju od strane onih klasa akcija na koje se to negativno odražava.
  2. Mnajinske akcionare treba zaštititi od zloupotreba od strane ili u interesu akcionara koji imaju većinu akcija i djeluju direktno ili indirektno, a takođe im treba obezbjediti efikasnu pravnu zaštitu.
  3. Glasanje od strane depozitara ili zastupnika treba da se vrši na način dogovoren sa stvarnim vlasnikom akcija.
  4. Treba eliministi prepreke za prekogranično glasanje.
  5. Postupci i procedure za greneralnu skupštinu treba daomoguće ravnopravan tretman svih akcionara.
- B. Treba zabraniti nedozvoljeno trgovanje akcijama na osnovu povjerljivih i nformacija i zloupotrebu u vidu poslovanja sa samim sobom.

- C. Od članova odbora i ključnih rukovodilaca treba zahtjevati da objelodane odboru da li oni, direktni, indirektno ili u ime trećih lica, imaju materijalnih interesa u bilo kojoj transakciji ili stvari koja je od direktnog uticaja na kompaniju.<sup>21</sup>

#### **5.2.4.Uloga zainteresovanih strana u korporativnom upravljanju**

- A. Treba poštovati prava zainteresovanih strana utvrđena zakonom ili zajedničkim sporazumima.
- B. Kad su prava zainteresovanih strana zaštićena zakonom, zainteresovane strane bi trebalo da imaju mogućnost da obezbjede efikasnu pravnu zaštitu u slučaju povrede njihovih prava.
- C. Treba dozvoliti razvoj mehanizama za učešće zaposlenih kojima se poboljšavaju rezultati.
- D. Tamo gdje zainteresovane strane učestvuju u procesu korporativnog upravljanja, ise moraju imati pravovremen i redovan pristup relevantnim, potrebnim i pouzdanim informacijama.
- E. Treba omogućiti zainteresovanim stranama, uključujući pojedinačne službenike i njihova predstvanička tijela, da odboru slobodno saopšte svoje mišljenje o nelegalnoj i neetičkoj praksi, a da zbog toga njihova prava ne budu ugrožena.
- F. Okvir korporativnog upravljanja bi trebalo dopuniti djelotvornim, efikasnim okvirom za slučaj stečaja, kao i efikasnim ostavrivanjem prava povjerilaca.

#### **5.2.5.Objelodavanje podataka i transparentnost**

- A. Objelodanjivanje podataka treba da obuhvati, ali bez ograničavanja samo na njih, bitne podatke o sljedećim pitanjima:
  1. Finansijski i poslovni rezultati kompanije
  2. Ciljevi kompanije
  3. Značajno vlasništvo nad akcijama i pravo glasa

---

<sup>21</sup>Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 41-42.

- 4. Politika nakanada za članove odbora i ključne rukovodioce, informacije o članovima odbora, uključujući njihove kvalifikacije, proces odabira, te članstvo u upravnim odborima drugih kompanija te da li ih odbor smatra nezavisnim.
  - 5. Transakcije povezanih lica
  - 6. Previdivi faktori rizika
  - 7. Pitanja koja se odnose na zaposlene i dr zainteresovane strane
  - 8. Struktura i politika upravljanja, posebna, sadržaj svih poravila i politike korporativnog upravljanja i proces primjene
- B. Informacija treba da se pripremi i objelodane u skladu sa računovodstvenim i standardima objelodanjivanja finansijskih i nefinansijskih podataka visokog kvaliteta .
- C. Godišnju reviziju treba da obavi nezavisni, kompetentan i kvalifikovan revizor u cilju pružanja ekternog i objektivnog dokaza o odboru i akcionarima da finansijski izvještaji nepristrasno predstavljaju finansijsko stanje i rezultate kompanije u svakom bitnom pogledu.
- D. Eksterni revizor treba da odgovaraju akcionarima i imaju obavezu prema kompaniji da reviziju izvrše na propisan profesionalan način.
- E. Kanali dostavljanja informacija treba da obezbjede ravnopravan, pravovremen i ekonomičan pristup korisnika relevantnim informacijama.
- F. Okvir korporativnog upravljanja treba dopuniti djelotvornim pristupom koji je usmjeren na i koji promoviše pribavljanje analize ili savjeta od strane analitičara, brokera, agencija za procjenu i dr, koji se odnose na odluke investitora, bez značajnih sukoba interesa koji mogu ugroziti integritet njihove analize ili savjeta .

#### **5.2.6.Odgovornost odbora**

- A. Članovi odbora treba da dajeluju na osnovu cjelovitih informacija, u dobroj namjeri, sa dužnom pažnjom i brigom, i u najboljem interesu kompanije i akcionara.
- B. U slučajevima gdje odluke odbora mogu na različit način uticati na različite grupe akcionara, odbor treba da tretira sve akcionare pravично.
- C. Odbor treba da primjeni visoke moralne standarde. Treba da uzme u obzir interese zinteresovanih strana.
- D. Odbor treba da vrši određene ključne funkcije, kao što su:

1. Razmatranje i vođenje korporativne strategije, glavnih planova akcije, politike i rizika, godišnjih budžeta i poslovnih planova
  2. Praćenje djelotvornosti prakse upravljanja kompanijom i vršenje potrebnih izmjena.
  3. Odabir, nagrdavanje, praćenje i, u slučaju potrebe, zamjena ključnih rukovodilaca i nadzor nad planiranjem nasljednika na fukncijama .
  4. Uskladivanje nagradivanja ključnih rukovodilaca i članova odbora sa dugoročnim interesima kompanije i njениh akcionara.
  5. Obezbjedivanje formalnog i transparentnog procesa predlaganja i izbora članova odbora.
  6. Praćenje i upravljanje eventualnim sukobima interesa mandžmenta, članova odbora i akcionara, uključujući nemajensko korištenje imovine korporacije i zloupotrebe u transakcijama povezanih lica.
  7. Obezbjedivanje integriteta sistema računovodstvenog i finansijskog izvještavanja kompanije uključujući nezavisnu reviziju i postojanje odgovarajućih sistema kontrole, a naročito sistema za upravljanje rizikom, finansijsku i operativnu kontrolu, i poštovanja zakona i odgovarajućih standarda.
  8. Nadziranje procesa objelodanivanja podataka i komuniciranja
- E. Odbor treba da bude u mogućnosti da objektivno i samostalno prosušuje o korporativnim poslovima
1. Odbori treba da razmotre dodjeljivanje onih zadataka gdje postoji mogućnost sukoba interesa dovoljnom broju članova odbora koji nisu izvršni rukovodioci a sposobni su da donose nezavisne sudove.
  2. Pri formiranju komisija odbora, odbor treba dobro da definiše i objelodani njihova ovlaštenja, sastav i radnu proceduru.
  3. Članovi odbora treba da se ne efikasan način posvete svojim obavezama.
- F. Da bi mogli da ispunjavaju svoje obaveze, članovi odbora treba daimaju pristup tačnim, relevantnim i pravnovremenim informacijama.<sup>22</sup>

#### **5.2.7. Kodeks korporativnog upravljanja za kompanije uvrštene na tržište SASE**

Na osnovu definicije Kodeksa u predhodnom razmatranju, i u definiciji kodeksa za kompanije koje su uvrštene na tržištu SASE, oni predstavljaju skup ne obavezujući principa, standarda i preporučenih djelovanja (pozitivnih isustava). Kodeks SASE sadrži preporuke i sugestije dobrih principa korporativnog upravljanja, ali određene obavezujuće odredbe koje proizilaze iz Zakona. Kodeks principa korporativnog upravljanja preuzet je na osnovu preporuka i

<sup>22</sup>Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 45-47.

direktiva EU i OECD-a. Osnovni cilj prmjene kodeksa je poboljšanje konkurentske sposobnosti kompanija u FBiH, kao i poboljšanje kvaliteta finansijskog tržista.

U posljednjih nekoliko godina preporuke EU su da sve kompanije koje se listaju na berzama u EU, pored revizije finansijskih izvještaja, obavezno dostavljaju i nalaze reviziji o korporativnoj usklađenosti.

Kodeksi SASE- odnese se na sljedeća pitanja:

- Skupština društva
- Uprava
- Nadzorni odbor
- Društvena odgovornost
- Transparentnost poslovanja, odnosa investorima i nositeljima interesa
- Revizija i mehanizmi internih kontrola

U pogledu ocjene drugog stepena je dotično društvo primjeno navedene principe i kodekse korporativnog upravljanja, određena pitanja se mogu razložiti na određena pitanja, kao npr:

#### **1. Transparentnost poslovanja**

- Da li postoji web stranica društva kao oblik komunikacije sa zainteresovanim stranama,
- Finansijski izvještaji (propisani zakonom o računovodstvu FBiH)
- Cjenovno osjetljive informacije, da li su dosupne i u kojoj mjeri su razumljive
- Povlaštene informacije,
- Odnosi sa dionočarima,
- Vlasnička struktura,
- Korporativni kalendar, koji sadrži raspored sjednica i vrijeme održavanja kako za upravu, tako i za sve ostale organe društva.

#### **2. Skupština društva**

- Prava dioničara,
- Sazivanje skupštine,
- Zaštita manjinskih interesa (dioničara),
- Jedna dionica jedan glas, princip odlučivanja,
- Jednak tretman dioničara (bez obzira na broj dionica), promjene kapitala, raspolažanje sticanje dionica-pravo prvenstva kupnje,
- Izvještaji koje podnosi skupština,
- Opunomočenici

#### **3. Nadzorni odbor**

- Sastav
- Nagrade (fiksne ili varijabilne)
- Izvještaji o kupovini i/ili prodaji dionica društva
- Sukob interesa, poslovi povezanih strana i zabrana konkurenčije
- Komisiji
- Sjednice nadzornog odbora

- Ocjene rada nadzornog odbora<sup>23</sup>

#### 4. Uprava

- Sastav,
- Odgovornost i izvještavanje o vlasništvu na dijonicama društava,
- Zadaci odgovornosti
- Nagrade
- Sukobi interesa i zabrana konkurenčije
- Saradnja i odnosi između nadzornog odbora i uprave
- Sekretar društva

Okvir za korporativno upravljanje bi trebao promovirati transparentna i efikasna tržišta, biti konzistentan sa vladavinom prava jasno definirati podjelu nadležnosti između različitih tjela za nadzor, regulaciju i provedbu.

### 5.3. Kodeks ponašanja u korporativnom upravljanju

Usvajanjem kodeksa ponašanja može poslužiti za svakodnevnu poslovnu interakciju među zaposlenima, kao i istardarde korporativnog ponašanja. Važnost kodeksa pinašanja ima isti značaj kao i sami postignuti poslovni rezultati kompanije. Kodeks ponašanja odnosi se na sve zaposlene uključujući direktore i rukovodioce svih nivoa upravljanja. Usvojenih kodeksa treba da se pridržavaju svi saradnici i dobavljači kompanije, jer je to uslov za poslovnu saradnju sa kompanijom.

Primjena kodeksa najlakše se obezbjeđuje tako da s ekoristi zdravo razmišljanje i traže upustva kada iskrnsu pitanja ili situacija za koju nismo sigurni na koji način postupiti. U tim slučajevima prije preduzimanja bilo kakve aktivnosti potrebno je odgovoriti na nekoliko pitanja:

- Da li sam ja ovlašten da ovo preduzimam ?
- Da li je uredu da se ova aktivnost preduzme?
- Da li je ova aktivnost legalna i u skladu sa kodeksom ponašanja i dr politikom?
- Da li bi ponosan kada bi ovu aktivnost prijavio nekome koga poštujem ?
- Da li će ova aktivnost doprinjeti reputaciji moje kompanije kao etičke kompanije?

Ako je odgovor na bilo koje od ovih pitanja NE, ili ako ima pitanja ili zabrinutosti u vezi sa tumačenjem i primjenom kodeksa, politike i procedura koje su povezane sa kodeksima, o situaciji treba razgovarati sa svojim menadžerom, odijelom za ljudske resurse, pravnim odjelom ili odijelom za etiku i usaglašenost.

Pitanja koja se definišu u Kodeksu pinašanja:

1. Međusobni odnos uposlenih a prvenstveno se misli na sljedeća podpitanja:
  - Otvorena iskrena komunikacija
  - Briga o zapolenim

<sup>23</sup>Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 50-55.

2. Odnos zaposlenih prema kompaniji
  - a) Izbjegavanje sukoba interesa: - Lične investicije
    - Porodica
    - drugi posao
    - lične veze
    - članstvo u odborima dr kompanija
  - b) Zaštita poslovne tajne i zaščenih informacija
  - c) Odnos prema zahtjevima štampe i medija
  - d) Primjena zakonitosti u finansijskim i računovodstvenim transakcijama
  - e) Zaštita imovine kompoanije
  - f) Korištenje resursa informacione tehnologije sa ovornošću
3. Odnos prema upravnom odboru
  - Poštivanje nezavisnosti upravnog odobra
  - Direktna i otvorena komunikacija sa upravnim odborom
  - Zalaganje za kvalitetno i korporativno upravljanje
4. Odnos prema poslovnim partnerima i drugim licima izvan kompanije
  - Odnos prema dobavljačima i klijentima na etički način
  - Izbjegavanje davanja ili primanja neprihvatljivih poklona
  - Poštovanje poslovnih tajni i povjerljivih informacija
5. Odnos prema potrošačima
  - Postavljanje najviših standarda za valstite proizvode
  - Odgovor na upit potrošača
  - Istinitost u reklamama
  - Poštovanje privatnosti potrošača
6. Odnos prema vladu i zakonu
  - Poštovanje zakona o pravednoj nelojalnoj konkurenciji/ antimolopol
  - Poštivanje zakona o hartijama od vrijednosti
  - Čuvanje evidencije u skladu sa zakonom
  - Pridržavanje međunarodnih trgovinskih ugovora
7. Odnos prema društvu
  - Učešće u loklanoj pomoći i dobrovoljan rad
  - Saradnja sa vladama na pitanjima koja utiču na poslove kompanije
  - Borba protiv eksplatacije nehumane radne prakse

- Zalaganje za univerzalna ljudska prava
  - Slijediti plan za rukovođenje u kriznim situacijama
8. Odnos prema životnoj sredini
- Zalaganje za održivost
  - Čuvanje i zaštita životne okoline
9. Odnos prema dioničarima
- Podržavanje dobrog korporativnog upravljanja
  - Odrčati jak program revizije, da bismo zadržali pouzdanje investitora
  - Informisanje akcionara o napretku kompanije (web-kompanije)
10. Odgovornost za usaglašenost
- Komunikacija i sopstvanje su od ključne vrijednosti
  - Odjeljenje za globalnu etiku i usaglašenost
  - Politika zabrane odmazde
  - Zaposlenima se sugerše da traže upustva i prijavljuju određene probleme

Primjer akta kodeksa ponašanja u korporativnom upravljanju može poslužiti u dvije svrhe :

- Prilikom izrede u sopstvenoj firmi sličnog akta, definisanje specifičnih pitanja koja su vezana za određenu kompaniju i tržišta na kome ostvaruje prodaju svojih proizvoda i usluga, a mogu ga implementirati i kompanije koje nisu obavezne posjedovati isti.
- Druga namjena znijetog primjera je u svrhu kreiranja određenih pitanja prilikom provođenja revizije podudarnosti .

Iako Kodes ponašanja nije obavezan, od listajućih kompanija na berzi se zahtjeva obrazloženje, zbog čega se isti ne primjenjuje.<sup>24</sup>

Najzad mora se napomenuti da korporativno upravljanje nije aktivnost koja se obavlja jednokratno, već predstavlja neprekidan proces. Bez obrizra na to koliko uspostavljenih struktura i procesa korporativnog upravljanja ima društvo, preporučljivo je da se oni redovito ažuriraju i kontrolišu.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup> Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 55-58.

<sup>25</sup> Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011, str. 20.

## ZAKLJUČAK

Na osnovu svega navedenog u radu može se reći da se interna revizija kao profesija kontinuirano mijenja, što se najviše odražava u oblastima i odgovornosti, području djelovanja, ali i poziciji koju interni revizori imaju u poduzeću. U tom je smislu interna revizija je prošla razvojni put od finansijske revizije, gdje su predmetom revidiranja bile samo računovodstvene evidencije i informacije, do revizije poslovanja, koja je usmjerena na ispitivanje svih poslovnih procesa.

Savremeno poimanje interne revizije obuhvaća ulogu interne revizije u procesu upravljanja usmjerenu na postizanje ciljeva organizacije, upravljanje rizicima te aktivno sudjelovanje u procesu korporativnog upravljanja.

Uvažavajući djelokrug rada, odgovornost i poziciju interne revizije u poduzeću, neosporan je njezin doprinos u povećanju kvalitete poslovanja.

Interna revizija unaprjeđuje korporativno upravljanje kroz revizijske projekte zasnovane na procjeni rizika koji pružaju uvjerenje i uvid u procese i strukture koje vode organizaciju k uspjehu. Kako novi rizici nastaju i bivaju sve kompleksnijima, uloga interne revizije će se vjerojatno širiti na područja kao što su korporativno upravljanje rizicima, kultura i ponašanje, održivost i ostala ne-finansijska područja.

Kako organizacija odgovara na širenje područja rizika uvjetovano novim tehnologijama, geopolitičkim odnosima, cyber sigurnošću i inovacijama koje stvaraju nova tržišta i vrijednosti, proaktivna i agilna funkcija interne revizije može postati neophodan element uspješnog korporativnog upravljanja.

A što se tiče teme Korporativno upravljanje:

Dobro korporativno upravljanje doprinosi održivom ekonomskom razvoju tako što

- i) poboljšava poslovne rezultate kompanija i njihovu operativnu efikasnost,
- ii) poboljšava pristup tržištima kapitala,
- iii) umanjuje troškove kompanija u smislu pribavljanja kapitala i podiže vrednost imovine, i
- iv) doprinosi boljoj reputaciji kompanije.

Polazeći od postavljene teze o internoj reviziji kao značajnom mehanizmu korporativnog upravljanja bilo je neophodno istražiti neke, za strukturu istraživanog problema relevantne, značajke sustava korporativnog upravljanja kako bi se pokazalo da je neprihvatljivo govoriti o internoj reviziji radi interne revizije, već o internoj reviziji radi kvalitete korporativnog upravljanja i uspješnosti poslovanja poduzeća. U tom sklopu, nakon određenja relevantnih značajki korporativnog upravljanja – interesno-utjecajnih skupina, njihovih aktivnosti, ciljeva i odgovornosti te drugih elemenata cjelokupnog okvira korporativnog upravljanja, detaljno se obrazlažu dva ključna oblika internog nadzora i to **interna kontrola i interna revizija**.

*Kako novi rizici nastaju i bivaju sve kompleksnijima, uloga interne revizije će se vjerojatno širiti na područja kao što su korporativno upravljanje rizicima, kultura i ponašanje, održivost i ostala ne-finansijska područja.<sup>26</sup>*

---

<sup>26</sup> <https://www.bib.irb.hr/47832> (datum pristupa: 02.07.2019.)

## LITERATURA

### KNJIGE I ČASOPISI:

- [1] Bajrić, M.: Revizija usklađenosti u korporativnom i javnom sektoru, Internacionalni Univerzitet Travnik, Travnik, 2014
- [2] Milkanović, Radinović, A.: Korporativno upravljanje-priručnik, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Beograd, 2011
- [3] Miljković, A.: Finansijska kontrola i revizija, Privredna akademija, Novi Sad, 2006
- [4] Sović, J.: Upravljački nadzor poslovanja preduzeća – KONTROLA I REVIZIJA-skripta, Internacionalni Unverzitet Travnik, Travnik, 2010
- [5] Stanišić,M.: Interna kontrola i revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014
- [6] Stanišić,M.: Revizija, Univerzitet Singidunum, Beograd, 2014
- [7] Stanišić, M i Stanojević, Lj.: Revizija u bankarstvu, Univerzitet Singidunum, Fakultet za finansijski menadžment i osiguranje, 2007
- [8] Tušek, B.: Revizija- Instrument poslovog odlučivanja, TEB- poslovno savjetovanje d.o.o., Zagreb, 2001
- [9] Više autora: Korporativno upravljanje- priručnik za firme u BiH, Međunarodna finansijska korporacija, Ekonomski fakultet, Sarajevo, 2009
- [10] William, F. Messier, Jr.: Revizija, Priručnik za revizore i studente s rješenjima zadataka( II dopunjeno izdanje), McGraw- Hill, 1997

### INTERNET ADRESE:

- [11] (<http://revizor.ba/blog/eksterna-i-interna-revizija/>)  
(datum pristupa: 01.07.2019.)
- [12] (<https://www.datalab.ba/koja-je-uloga-internog-revizora-u-preduzecu/>)  
(datum pristupa: 22.06.2019.)
- [13]  
(<https://www.mft.gov.ba/bos/images/stories/chj/Registri/PRIRUCNIK%20ZA%20INTERNU%20REVIZIJU%20bos.pdf>)  
(datum pristupa: 25.06.2019.)
- [14] ([file:///C:/Users/B/Downloads/zef2007\\_16.pdf](file:///C:/Users/B/Downloads/zef2007_16.pdf))  
(datum pristupa: 26.06.2019.)
- [15]  
(<https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/8a4d93004328fdc9b1fcfd384c61d9f7/CG+Manual+Serbian++SRB.pdf?MOD=AJPERES>)

(datum pristupa: 26.06.2019.)

[16] (<https://hr.wikipedia.org/wiki/Korporacija>)

(datum pristupa: 01.07.2019.)

[17] (<https://www.cbbh.ba/Content/Read/14>)

(datum pristupa: 03.07.2019.)

[18] (<https://www.bib.irb.hr/478325>)

(datum pristupa: 02.07.2019)

## **POPIS TABELA**

Tabela 1. Godišnji plan revizije .....	11
Tabela 2. Plan revizije- Operativa i tehnika .....	11
Tabela 3. Plan revizije- Finansije i računovodstvo.....	12
Tabela 4. Plan revizije- Prodaja i marketing.....	12
Tabela 5. Plan revizije- Administracija.....	12