

Тамара Стојановић

Пољопривредни факултет,
Универзитет у Бањој Луци,
БиХ

✉ s.tamara@teol.net

АЛАТИ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ ЗА ОЦЈЕНУ КВАЛИТЕТА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

INTERNAL AUDITORS' TOOLS USED IN THE ASSESSMENT OF CORPORATE GOVERNANCE QUALITY

Резиме: Као последица великих корпоративних скандала и крахова, квалитет корпоративног управљања је предмет све већег интересовања јавности. Улога интерног ревизора у процесу корпоративног управљања је специфична јер он није учесник у том процесу (управа) већ неко ко пружа своју подршку кроз специфичну комбинацију знања, искуства, познавања интерних и екстерних прописа, те посебан поглед на све пословне процесе и приступ информацијама. Имајући у виду специфичност позиције интерне ревизије у једној организацији и њен дјелокруг рада, интерна ревизија се последњих година све више везује и усмјерава на процес корпоративног управљања. Тако је, данас, један од задатака интерне ревизије да оцијени квалитет корпоративног управљања због чега су пронађени и креирани посебни ревизорски алати који помажу интерној ревизији да испуни овај задатак. Циљ овог рада јесте да пружи јединствен преглед алата, које ревизори могу користити приликом оцјене квалитета корпоративног управљања, и на тај начин да их усмјери ка унапређивању своје функције.

Кључне ријечи: интерна ревизија, корпоративно управљање, оцјена квалитета, ревизорски алати.

JEL класификација: M14, M42, M48, M49.

Summary: Considering the consequences of big corporate scandals and crashes, the public today is more interested in quality of corporate governance. The role of internal auditors in the process of corporate governance is specific as they are not responsible for it, like managers and directors, but they facilitate the process through the combination of knowledge, experience, familiarity with internal and external rules and regulations and special view of all business processes and access to information. Because of their specific position in the organization and the scope of their work, internal auditors have been recently more and more focused on corporate governance process. Thus, one of their tasks is to assess its quality and for this reason auditing profession has found and created special tools enabling internal auditors to perform this task. The goal of this paper is to provide a unique review of tools which auditors may use while assessing corporate governance quality and help them to improve their function.

Key words: internal audit, corporate governance, quality assessment, auditors' tools

JEL classification: M14, M42, M48, M49

1. УВОД

Савремена корпорација представља сложену структуру која се оснива с намјером да њени саставни дијелови – власници, менаџери, запослени – кроз улагање капитала, знања и рада максимизирају користи за себе. Ипак, иако је одвојено и независно правно лице, корпорација дјелује у интеракцији са великим бројем других интерних или екстерних елемената (купцима/клијентима, добављачима, кредиторима, државом, јавношћу) који се, заједно са претходно наведеним, у литератури популарно називају „стејкхолдери“. Када је ријеч о циљевима тако схваћене корпорације, врло је важно имати у виду да они представљају

одраз различитих и често супротстављених очекивања поменутих интересних група, што отежава њихово остваривање у најбољем интересу свих. Савремени концепт управљања корпорацијом мора уважавати интересе свих учесника у пословном процесу и стога се истиче потреба за усклађивањем свих ових различитих очекивања. Управо из тих разлога се у савременим условима све више истиче значај корпоративног управљања.

Иако је оцјена квалитета корпоративног управљања комплексан задатак, њега је потребно извршити из најмање два разлога. Прво, пракса је показала (Brown and Caylor 2004; Lipton and Lipton 2006) да квалитетно корпоративно управљање, као добар начин пословања, може допринијети увећању вриједности за акционаре и остале заинтересоване стране. Друго, регулаторна и професионална тијела су, у свјетлу недавних корпоративних скандала и крахова, учинила да неки аспекти доброг корпоративног управљања постану обавезујући (Sarbanes-Oxley Act 2002; AICD et al. 2008).

Имајући у виду специфичан положај и дјелокруг рада интерне ревизије унутар корпорације, ова функција се показала као један од значајнијих извора информација о многим аспектима процеса корпоративног управљања. Док је традиционална улога интерног ревизора била да помогне организацији да одржи систем интерне контроле над својим финансијским извјештајима, са појавом корпоративног управљања се јавља читав један спектар нових прилика, могућности и одговорности. Крајњи изазов интерног ревизора је у томе да пронађе начине како да обезбједи разуман степен увјерености који би био прихватљив за све учеснике у процесу управљања. Другим ријечима, интерни ревизор треба да постане кључна *подршка* (енг. *enabler*) у процесу корпоративног управљања. Израз *подршка* је много прикладнији од израза *учесник* јер интерни ревизор не *учествује* у процесу управљања у истој равни са одбором директора и руководством, већ *пружа своју подршку* како би се процес управљања реализовао на најбољи могући начин. Имајући ово у виду, одбори за ревизију се труде да побољшају своју властиту ефективност кроз квалитетније и чешће контакте са интерним ревизором који представља једно од њихових највреднијих извора информација.

Двоструки положај у коме се налази интерни ревизор омогућује му да једно око држи на правцу у коме се креће компанија, а друго на сваком аспекту интерне контроле, укључујући правила и прописе, законе и очекивања, ризике и шансе. Корпоративни развој, заједно са све знатижељнијим стејкхолдерима и захтјевима за увјеравањем, који се тичу не само финансијских, већ исто тако и нефинансијских, показатеља и извјештаја, проширују обим ревизорског посла. На овај начин интерни ревизор постаје *саставни дио* процеса корпоративног управљања са својим спектром одговорности који се на њега односи, укључујући и оцјену квалитета цјелокупног процеса.

Овај рад пружа својеврсну систематизацију алата који могу послужити ревизорима у оцјени квалитета корпоративног управљања. Они укључују: COSO¹ смјернице, индикаторе упозорења, чек листе, системе бодовања, алате за оцјену друштвене одговорности корпорација, као и остале алате који се могу искористити за ову сврху.

2. УЛОГА ПРОФЕСИЈЕ ИНТЕРНЕ РЕВИЗИЈЕ У ОЦЈЕНИ КВАЛИТЕТА КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Као посљедица корпоративних скандала и глобалне финансијске кризе, корпоративно управљање је привукло велику пажњу регулатора и јавности. Одговор регулатора је био усмјерен на веће захтјеве у погледу објелодањивања информација о корпоративном управљању, што је, са друге стране, довело до веће свјесности и захтјева за пружањем интерног увјеравања у вези са процесима корпоративног управљања, укључујући интерну контролу и управљање ризицима. Имајући у виду јединствену позицију функције интерне ревизије унутар организације, управо је она тако позиционирана да може обезбједити ово интерно увјеравање, а и интегрални је дио читавог мозаика корпоративног управљања.

¹ Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).

Soh и Martinov-Bennie (2011) истичу како је већи број недавно спроведених студија (Gramling et al. 2004; Carcello et al. 2005; Sarens, De Beelde 2006; Cohen et al. 2010) показао да је улога функције интерне ревизије претрпјела значајне промјене као посљедица скорашњих регулаторних реформи у САД, Уједињеном краљевству и Аустралији (Sarbanes-Oxley Act у САД из 2002). Тако је у новембру 2003. године Америчка комисија за хартије од вриједности (SEC) одобрила ажуриране стандарде за компаније које котирају на Њујоршкој берзи (NYSE). Као посљедица тога, Правило 303A.07(д), у Приручнику за листиране компаније (на снази је од октобра 2004. године), наводи да листиране компаније морају имати функцију интерне ревизије која би пружала руководству и одбору за ревизију континуиране оцјене процеса управљања ризицима компаније и система интерне контроле. Слично томе, професионална тијела (AICD et al. 2008) предлажу да се функција интерне ревизије понаша као агент одбора за ревизију и обезбјеђује увјеравање одбору за ревизију у вези са интерним корпоративним управљањем, управљањем ризицима, интерним контролама и усклађеношћу. Постоје и студије које су такође допринијеле сагледавању већег значаја интерне ревизије и њене способности да допринесе квалитету корпоративног управљања, и то кроз своју улогу надгледања, унапређивања контрола и надзора, као и способност да ублажи ризик од проневјере (Beasley et al. 2000; Coram et al. 2008).

Квалитет корпоративног управљања није у жижи интересовања само интерне ревизије. Увид у његов квалитет је такође релевантан и за екстерне ревизоре од којих Међународни стандарди ревизије захтијевају да размотре различите аспекте корпоративног управљања, укључујући оцјену квалитета и објективност функције интерне ревизије приликом њихове оцјене контролног окружења и/или када одлучују да ли ће се ослонити на рад интерне ревизије (ISA 315 и 610).

3. ЗНАЧАЈ И ПОЈАМ КВАЛИТЕТНОГ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Добро корпоративно управљање помаже да се спријече корпоративни скандали, преваре, те потенцијална грађанска и криминална одговорност организације. То је истовремено и добар начин пословања. Слика о добром корпоративном управљању побољшава репутацију организације и чини је привлачнијом за купце, инвеститоре, добављаче а, у случају непрофитних организација, за донаторе.

Постоје и докази да добро корпоративно управљање резултира директним економским користима за организацију. Brown и Caylor (2004) наводе студију, коју је спровео Државни универзитет Џорџије, а која је открила да јавна предузећа са независним одборима директора имају веће приносе на капитал, веће профитне марже, веће приносе на дивиденде и веће рекуповине акција. Ова студија је дала сличне резултате као и друга студија, коју је на 250 предузећа спровела школа менаџмента MIT Sloan (Lipman and Lipman 2006), а чији је закључак да, у просјеку, код фирми са напредном информационом технологијом праксе управљања генеришу 25% веће профите него што је то случај са фирмама са slabим управљањем, под претпоставком истих стратешких циљева.

Било да се ради о јавним, приватним или непрофитним организацијама, све су оне подложне притисцима различитих очекивања, како пословних партнера (инвеститора, купаца, добављача, банака...), тако и законодаваца, запослених, те шире јавности. У свјетлу великих скандали и крахова, задржати слику доброг и стабилног пословног субјекта значајан је фактор успјеха и предуслов за неометан наставак пословања. Практике доброг корпоративног управљања представљају средство којим се оваква слика ствара. Осим тога, корпоративно управљање, које је добро утемељено и на оптималан начин доводи у равнотежу очекивања свих стејкхолдера, ствара посебан потенцијал унутар организације који јој омогућава да се суочи са свим искушењима и микро и макроокружења.

Зависно од типа организације, разликоваће се и очекивања њихових стејкхолдера у вези са корпоративним управљањем, а посебно акционара као најзначајнијег стејкхолдера. Акционари непрофитних организација ће, тако, имати потпуно другачија очекивања од акционара профитних организација. Међутим, оно што сви они очекују су исте, основне карактеристике *доброг* корпоративног управљања. Литература из области корпоративног

управљања обично помиње неких седам суштинских карактеристика корпоративног управљања (Cattrysse 2005), као што су:

1. *Дисциплина* – подразумијева одлучност и досљедност менаџмента у придржавању *исправног* понашања.
2. *Транспарентност* – односи се на аспекте правовременог објелодањивања тачних и потпуних информација које се односе како на финансијске извјештаје, тако и на све остале информације које се објелодањују.
3. *Независност* – има за циљ осигурање правичне расподјеле моћи, као и независност приликом формирања и избора чланова одбора и ревизора.
4. *Позив на одговорност*, тј. одговорност према другима (енг. *accountability*) – мора обезбиједити инвеститорима начине да поставе питања одбору директора и његовим пододборима.
5. *Преузимање одговорности*, тј. одговорност за преузете задатке (енг. *responsibility*) – подразумијева да менаџмент буде одговоран за своје поступке и донијете одлуке. Такође, овај вид одговорности обухвата и поштивање закона и прописа (*усклађеност*).
6. *Поштење или правичан третман* – сврха је да се постигне равнотежа између интереса свих стејкхолдера у цјелини, а посебно да се заштите права мањинских акционара.
7. *Друштвена одговорност* – овдје се прије свега мисли на давање приоритета етичким вриједностима и друштвено исправном понашању. То је оно што осигурава добру репутацију корпорације.

4. РЕВИЗОРСКИ АЛАТИ ЗА ОЦЈЕНУ УСПЈЕШНОСТИ КОРПОРАТИВНОГ УПРАВЉАЊА

Нека од најзначајнијих питања на које треба да се одговори гласе: да ли се корпоративно управљање може квантификовати? Можемо ли мјерити добро корпоративно управљање? Може ли се креирати објективан и неутралан систем мјерења? Да ли он већ постоји? Пошто корпоративно управљање обухвата толико много различитих аспеката управљања, како оних *тврдих*² тако и оних *меких*³, јасно је да се неки од њих вјероватно могу мјерити лакше од других.

С обзиром на то да се *тврди* аспекти углавном подудару са аспектима усклађености, онда је засигурно могуће мјерити ову *усклађеност*. Када је ријеч пак о *меким* аспектима (оним који се не могу приказати у цифрама), који су најчешће уграђени у *контролно окружење*, проблем мјерења није тако лако разријешити. Због неизбјежних разлика међу културама и земљама, неки *меки* аспекти се могу означити као мање-више значајни зависно од земље у којој је компанија смјештена.

Вјероватно најбољи алат за мјерење *меких* аспеката корпоративног управљања представља упоредна анализа (енг. *benchmarking*), односно поређење *најбољих пракси* у истом окружењу и, уколико је то могуће, у истом сектору. Међутим, било би добро уважити и велики број новијих иницијатива које су предузете с намјером да се креирају *алати* за мјерење успјешности корпоративног управљања у цјелини и/или неких његових аспеката, као што су то друштвена одговорност или етичка култура.

² *Тврди* аспекти или мјере се у основи односе на све оно што је прописано, било законском регулативом или различитим врстама професионалних стандарда и смјерница, те се ради о захтјевима у вези са којима постоји јасан и недвосмислен консензус.

³ *Меки* аспекти или мјере нису прописане и обавезујуће, као што је нпр. случај са различитим врстама кодекса корпоративног управљања или најбољим праксама, већ се више ради о субјективним процјенама и поступцима.

4.1 COSO-ови алати за евалуацију

Када је ријеч о интерним контролама, које су основа сваког процеса корпоративног управљања, смјернице COSO комитета су без премца у свијету. Други том општеприхваћеног документа *Internal Control – Integrated Framework* садржи читав сет алата који могу бити корисни за вредновање система интерне контроле неког предузећа (COSO 1994). Ови алати су само водич који указује на то како треба да се врши евалуација, са посебним нагласком да их организације, које се за њих одлуче, морају прилагодити својим индивидуалним потребама.

Међутим, ово је драгоцен извор информација за интерног ревизора који ту може пронаћи велики број кључних аспеката доброг корпоративног управљања. Ови аспекти неминовно обухватају све факторе контролног окружења, а алати за евалуацију посебно указују на *тачке фокуса* које треба да се размотре приликом оцјене оних фактора контролног окружења на којима почива чврст и стабилан процес корпоративног управљања. Велика пажња, која је посвећена алатима за вредновање фактора контролног окружења, не значи да су остали сегменти интерне контроле (информације и комуникација, оцјена ризика, контролне активности и надзор) мање важни. То само указује на посебан значај ове прве компоненте COSO-овог оквира, која представља темељ не само интерне контроле већ и корпоративног управљања.

4.2 Црвене заставице као алати за откривање критичних аспеката корпоративног управљања

Црвене заставице су индикатори упозорења који могу бити од помоћи интерном ревизору када треба да се донесе одлука о томе које дијелове организације или процесе или одјелјења је потребно детаљније испитати. Најчешће се *црвене заставице* користе као упозоравајући сигнали коришћени у форензичким испитивањима, нпр. када се истражују преваре.

Међутим, црвене заставице се једнако могу примијенити и на корпоративно управљање. Тако, нпр., неке *опште* ситуације које повлаче за собом подизање *црвених заставица* обухватају (GMI 2009):

Табела 1. Индикатори ризика (*црвене заставице*) за поједине области

Области	Индикатори ризичних ситуација
<i>Одговорност одбора</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Одбори са 20 или више директора - Одбори без независних директора - Независни одбор са акционаром који има контролу - Значајне трансакције (преко 5% прихода) са повезаним лицима које укључују службенике или директоре - Непријатељска преузимања у којима је одговор одбора такав да може одбацити понуду чак и да је подржава већина акционара
<i>Финансијска објелодањивања и интерне контроле</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Генерални директор, финансијски директор или неки други извршни руководилац (или њихов рођак) је члан одбора за ревизију - Значајни спорови/истраге/казне у вези са ревизорским/рачуноводственим проблемима или преварама - Стални проблеми са поновним издавањем извјештаја, тужбама, истрагама, споровима или казнама током времена - Квалификовано мишљење ревизора - Скидање или пријетња за скидање акција са берзе - Кашњење више од годину дана са издавањем годишњих и статистичких извјештаја - Проблеми са дугом/финансирањем/рефинансирањем или недовршен процес стечаја
<i>Права акционара</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Озбиљна ограничења права акционара

<i>Плаћања (награђивања)</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Генерални директор или неки други извршни руководилац (или рођак) је члан одбора за награђивање - Промјена контроле или одредбе уговора који за посљедицу има да генерални директор и/или кључни руководиоци добију три или више пута већу плату (са или без бонуса)
<i>Корпоративно понашање</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Значајни спорови/казне/криминалне истраге или пресуде за кршење закона о заштити животне средине - Значајне несреће на раду које су за посљедицу имале више смртних случајева - Криминале истраге/осуда због корупције/прања новца - Значајни спорови/казне за неконкурентско понашање - Стални проблеми у понашању који се током дужег периода јављају у горе наведеним областима

Када је ријеч о неким осјетљивим питањима карактеристичнијим за сектор, у ком организација послује, потребна је *креативност* интерног ревизора како би се одредиле *црвене заставице* прикладне у датим околностима. Извјештај Blue Ribbon комисије о одборима за ревизију ('Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Audit Committees: A Practical Guide') наводи листу црвених заставица и ризичних фактора који могу помоћи интерном ревизору у његовом раду. Он обухвата 22 *црвене заставице* о рачуноводственим питањима, понашању, сложености инфраструктуре, ограничењима у одговорностима и овлашћењима, комуникацији, плаћању, итд.

Постоје и други извори гдје се могу пронаћи листе са побројаним *црвеним заставицама* које су посебно намијењене одборима директора, ревизијским одборима и екстерним ревизорима. Међутим, важно је имати на уму да употреба црвених заставица не пружа никакву гаранцију да ће се разоткрити преваре или пропусти или елементи лошег корпоративног управљања. Оне су само један од алата које ревизори могу користити као помоћ у својим активностима. Све зависи од тога како се он искористи и на који се начин упозоравајући сигнали интерпретирају.

4.3 Чек листе (енг. *Checklist*)

Чек листе (такође се могу наћи под изразима *контролне листе*, *упитници*) представљају детаљне листе важних или релевантних поступака, односно корака које би требало предузети или пак питања на која би требало одговорити одређеним редослиједом.

Трећи примјер могућег алата ког је осмислио Институт интерних ревизора Уједињеног краљевства и Ирске (2006) назива се *Добро корпоративно управљање – чек листа*. Ова чек листа садржи већи број питања која се односе на следеће аспекте корпоративног управљања:

- статутарна одговорност,
- одговорност за јавни новац,
- комуникација са акционарима,
- улоге и одговорности,
- годишње извјештавање,
- интерне контроле,
- одбор за ревизију,
- екстерни ревизори,
- лидерство,
- кодекс понашања.

Иако иза ове листе стоји једна уважена државна институција, искусни интерни ревизор ће увијек имати утисак да ова листа не садржи баш сва она питања која би у свакој ситуацији била прикладна и довољна. Очигледно је да, када се ради о корпоративном управљању, не може ни постојати један комплетан сет упутстава који би одговарао свим организацијама и у свим околностима.

Поред ове претходно наведене листе постоји читав низ чек листи од којих се неке односе на корпоративно управљање у цјелини, а неке пак на усклађеност са одређеним кодексом или на неки посебан аспект усклађености. Тако, на примјер, банке, различите

интересне групе, консултантске куће, агенције за истраживања и сл. креирају своје чек листе које одговарају њиховим специфичним потребама. Закључак је да ове чек листе могу садржати само неке опште препоруке и правила, док се посебни аспекти корпоративног управљања увијек морају третирати засебно.

4.4 Систем бодовања (енг. *Scorecard*)

Последњи примјер *опитег* алата за мјерење квалитета корпоративног управљања креирало је Друштво стручњака за инвестиције из Њемачке (DVFA – Deutsche Vereinigung für Finanzanalyse und Asset Management), а назива се Систем бодовања за корпоративно управљање у Њемачкој (*Scorecard for German Corporate Governance*). На почетку је он био замишљен као алат за вредновање пет критерија корпоративног управљања према Њемачком кодексу корпоративног управљања, и то: посвећеност корпоративном управљању, акционарска права, транспарентност, руковођење и ревизија. DVFA систем бодовања је ажуриран 2006. године и сада укључује укупно пет критерија. Сваки од критерија има различиту тежину у оцјени квалитета корпоративног управљања у цјелини (100%), што је назначено процентима у заградама:

- акционари и скупштина акционара (12%),
- управни одбор (20%),
- надзорни одбор (45%),
- транспарентност (15%),
- извјештавање и ревизија финансијских извјештаја (8%) (DFVA 2006).

Као што се може запазити, не постоји ниједан критериј који би се могао довести у директну везу са интерним ревизором, али табела представља користан инструмент који може помоћи ревизорима у вредновању процеса *корпоративног управљања* у њиховим организацијама. Ријеч је о једном специфичном алату којим се вреднују *општи* аспекти корпоративног управљања.

Друге организације су, такође, развиле посебне системе бодовања како би мјериле степен *усклађености* са најбољим праксама корпоративног управљања. Обично се овдје мјери усклађеност са правилима, прописима и кодексима корпоративног управљања, а информације које ови алати дају најчешће су намијењене институционалним инвеститорима. Генерално, ови системи бодовања⁴ су процјене које врше нека трећа лица и стога их интерни ревизори неће сами креирати и користити, али им могу послужити као користан извор информација.

4.5 Алати за мјерење друштвене одговорности корпорација

Поред претходно наведених *опитих* алата, у последње вријеме је развијен и читав спектар посебних алата за мјерење појединих аспеката корпоративног управљања. Иако неки од ових алата могу бити прикладни за коришћење у интерној ревизији, други су намијењени, прије свега, менаџменту. Без обзира на то, од велике је користи за интерне ревизоре да се упознају са различитим врстама алата уколико желе бити права подршка менаџменту и на тај начин оправдати своју улогу.

Први примјер алата за мјерење друштвене одговорности у ширем смислу представља Матрица одрживости менаџмента коју је осмислио Fond Morley (*Morley Fund Management Sustainability Matrix*). Ова матрица је резултат рангирања FTSE 100⁵ компанија, узимајући као критериј, с једне стране, визију и стратегију менаџмента, а, са друге стране, одрживост пословања. Комисија за рангирање даје оцјене од 1 до 5 за визију и стратегију (представљено на x-оси), при чему се 1 даје за извршеност док је 5 најлошија оцјена. Пословна одрживост се

⁴ На интернету је могуће поронаћи велики број ових *scorecard* табела које се могу примијенити и на корпоративно управљање, а креирале су их групације попут Risk Metrics Group, Governance Metrics International, Standard&Poor's, итд.

⁵ The FTSE 100 Index – такође познат као FTSE 100, FTSE, или неформално *footsie*, представља акцијски индекс за 100 компанија из Уједињеног краљевства са највишом стопом капитализације на Лондонској берзи.

оцјењује од А до Е (на у-оси). Оцјена А се даје компанијама чија основна дјелатност садржи одржива рјешења као што су алтернативни извори енергије или здравствена заштита, док се Е даје оним компанијама чија је основна дјелатност у конфликту са одрживим развојем, као што су, нпр., произвођачи наоружања или дуванска индустрија.

Међутим, упркос напору који је уложен у развој ове матрице, њена примјењивост је, из више разлога, прилично ограничена. Тако, нпр., компаније из неких индустрија (као што је то нафтна индустрија) могу примјењивати највише стандарде корпоративног управљања али се никада неће високо рангирати у овој матрици *одрживости*.

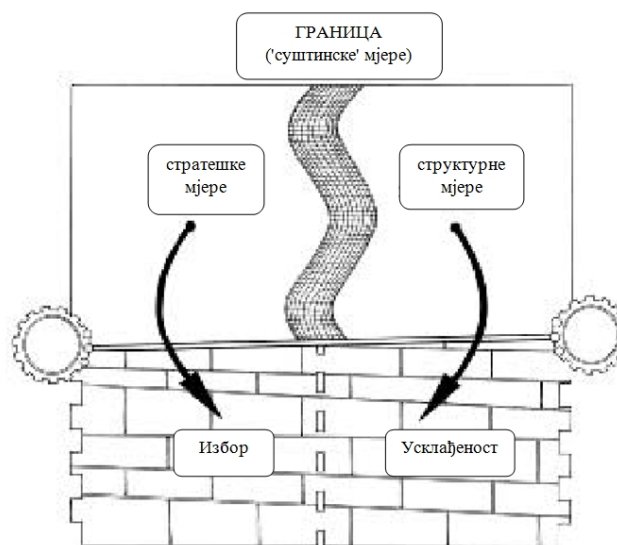
Друга, општеприхваћена матрица је тзв. *матрица врлине* (енг. *Virtue Matrix*) која је осмишљена с циљем да се израчуна принос на друштвену одговорност. Творац ове матрице је професор Роџер Мартин са Универзитета у Торонту (Rotman School of Management), а званично је представљена у марту 2002. године, у познатом стручном часопису *Harvard Business Review*. Професор Мартин полази од чињенице да очекивања акционара и *шире заједнице* нису увијек супротстављена, тако на примјер:

- подршка добротворним установама или локалним музејима може створити гудвил међу клијентима (стејкхолдерима) упркос високој цијени производа (очекивања акционара);
- придржавање закона и прописа (стејкхолдер) може заштитити компанију од санкција (очекивања акционара).

Професор Мартин сматра ове мјере *одговорности*, које су експлицитно намијењене увећању вриједности за акционаре, помоћним оруђем, за разлику од суштинских мјера које за циљ немају повећати вриједност капитала али их менаџмент предузима јер вјерује да је то исправно. Један од главних проблема за руководство је тај што оно не зна да ли ће од неких *мјера* профитирати акционари и/или стејкхолдери, или можда ни једни ни други (Martin 2006).

Матрица врлине је осмишљена као оквир за процјену могућности предузимања друштвено одговорних мјера. Састоји се од четири квадранта, односно силе које утичу на друштвену одговорност корпорација. Доња два квадранта су темељ грађанског друштва који чине норме, обичаји, закони и прописи (помоћне, тј. *инструменталне* мјере). Неке од њих се предузимају по властитом избору или по сили закона. Горња два квадранта се називају *граница*. Ово су области у којима се јављају нове *суштинске* мјере. Ове мјере могу донијети користи акционарима и друштву (стратешке мјере) или само друштву (структурне мјере) али не и акционарима. Мјере које се појаве на *граници* могу прећи у основу грађанског друштва било кроз распрострањено опонашање (тако што сви остали прихватају и слиједе примјер) или тако што постају општеприхваћена норма понашања (нпр. пружање здравствене заштите) или пак законски пропис.

Графикон 1. Основе грађанског друштва(инструменталне мјере)



Извор: Martin 2002

Велики број компанија слиједи мноштво стандарда корпоративне друштвене одговорности који се могу сврстати у *основу грађанског друштва* и стога их друштво сматра *нормалним*. Када нека компанија постави себи за циљ остваривање *екстра заслуга*, она би требало да размотри мјере из *граничне* области. Управо предузимањем оваквих мјера, јавност примјеђује разлику у понашању компанија, али мала је спремност менаџмента да тако нешто предузме због великих ризика да то неће донијети користи за акционаре.

Када нека организација убаца *мјере друштвене одговорности*, које већ предузима, у горе наведени оквир (матрицу), суочиће се са властитим снагама и слабостима на пољу друштвеноодговорног понашања. Тако нова дешавања на пољу корпоративног управљања, заједно са свим новим прописима и препорукама, заправо и неће довести до побољшања слике организације у очима јавности јер су сви ови *прописи и препоруке* елементи *основе грађанског друштва*. Према томе, већина *тврдох* фактора или фактора *усклађености* више није довољна. Оно што је потребно јесу мјере које превазилазе усклађеност. Једино на овај начин ће се једна организација заиста разликовати (у смислу конкурентске предности) од друге.

Матрица врлине је, дакле, један користан алат који се може примјенити на многим организацијама са потенцијалом да се даље развије у будућности. Што се интерног ревизора тиче, овај алат му може послужити као корисно помагало за идентификовање и оцјену постојећих и могућих мјера друштвене одговорности у његовој организацији.

4.6. Остали стандардизовани алати

Поред свих претходно наведених, постоје два још стандардизованија алата, а то су:

- Смјернице Глобалне иницијативе за извјештавањем (*The Global Reporting Initiative Guidelines*),
- Стандард друштвене одговорности SA 8000.

4.6.1 Смјернице Глобалне иницијативе за извјештавањем

Глобална иницијатива за извјештавањем (*Global Reporting Initiative – GRI*) је институција која за циљ има развој смјерница за добровољно извјештавање о одрживости на глобалном нивоу. GRI подстиче и развија стандардизован приступ извјештавању како би се стимулисала потражња за информацијама о одрживости – од чега би корист имале како организације које пласирају извјештаје тако и оне које користе информације из извјештаја. GRI редовно објављује извјештај (оквир) са добровољним смјерницама које садрже велики број принципа значајних за извјештавање о одрживости (економској, еколошкој, друштвеној). GRI, такође, објављује и спискове компанија које се придржавају ових смјерница. На листи за 2008. годину нашло се чак 1008 организација, укључујући и мултинационалне компаније, из преко 50 земаља свијета.

GRI смјернице пружају корисне информације о бројним аспектима, који могу бити интересантни и интерним ревизорима, као што су сами принципи извјештавања, показатељи успјешности (који се могу користити као својеврсна чек листа), те GRI-еви коментари о трендовима корпоративног управљања.

4.6.2 Стандард друштвене одговорности (SA 8000)

Овај стандард се бави друштвеном одговорношћу корпорација са аспекта услова радне снаге и радног мјеста (BSI 2001). Замишљени су као оквир који организације могу користити како би унаприједиле своју корпоративну друштвену одговорност, с једне стране, али и оцијениле успјешност других организација, са друге стране (кроз ревизију или сертификацију). Стандард одговорности SA 8000 садржи стандард радног мјеста који за циљ има побољшање радних услова и бави се посебним питањима права рада као што су: дјечија радна снага, присилни рад, слобода удруживања, дискриминација, здравље и сигурност, радни сати, плате... Овај стандард је прикладан за све организације, свих величина, било гдје у свијету, и пружа оквир за увјеравање стејхолдера да менаџмент управља друштвеном одговорношћу. Овај стандард може помоћи интерном ревизору тако што ће га упознати са бројним аспектима

друштвене одговорности уопште и биће од посебне користи интерном ревизору чија се организација припрема за стицање сертификата друштвене одговорности.

4.6.3 TBL извјештавање

На крају, сви ови алати за мјерење друштвене одговорности требало би резултирати у ономе што се назива *линијско извјештавање са троструким дном* (енг. *triple bottom line reporting* – TBL). TBL извјештавање се дефинише као својеврсни *рачуноводствени оквир* који обухвата три аспекта успешности: друштвени (социјални), еколошки и финансијски (Slaper and Hall 2011). Тако се оно разликује од традиционалног оквира за извјештавање јер укључује еколошка и друштвена мјерила које је веома тешко измјерити на одговарајући начин (тј. кроз новчане јединице). Ово TBL, или популарније *3P* (енг. *people, planet, profits*) извјештавање, произлази из консензуса да одрживост организација и заједница зависи од позитивних еколошких, друштвених и финансијских резултата.

Претходно наведени алати нису само помагала која интерни ревизори могу користити за евалуацију процеса корпоративног управљања у њиховим организацијама. Интерни ревизор има прилику да дода вриједност организацији тако што ће указати на оне аспекте или питања која менаџмент још увијек није у потпуности уочио или који би се могли побољшати или са којима организација још увијек није у потпуности усклађена. Сналажљивост интерног ревизора ће се, на овај начин, показати као један од његових критичних фактора успјеха.

4.7 Остали ревизорски алати

Остали алати, који генерално могу помоћи у раду интерног ревизора, обухватају:

- Упутства Института интерних ревизора која се могу пронаћи у чланцима и извјештајима о посебним темама;
- Информације до којих се може доћи истраживањем по интернету, како би се остало у току са новим достигнућима који могу бити од помоћи ревизорима приликом припреме и планирања ревизија;
- Бенчмаркинг (упоредне анализе);
- Прибављање информација/помоћи из спољашњих извора;
- Ревизорске технике подржане рачунарима (СААТС⁶), итд.

Поред ових, *Међународни стандарди професионалне праксе интерне ревизије*, а посебно стандарди извођења, пружају опште смјернице интерном ревизору у његовом раду.

На крају, када се ради о вредновањима, добро је увијек имати на уму да се оно (бенчмаркинг или било који други вид вредновања) мора понављати редовно јер се и *најбоље праксе* временом могу развити и измијенити. Осим тога, што се корпоративног управљања тиче, ту заиста не постоји модел који се може подједнако примјенити на све организације. Управо у томе и лежи прилика за интерног ревизора да оправда своју улогу и дода вриједност организацији у којој ради.

⁶ Компјутерске апликације, укључујући не само Excel већ и посебне апликације као што су ACL или IDEA, могу помоћи интерном ревизору да увећа додатну вриједност коју доноси својој организацији.

5. ЗАКЉУЧАК

Корпоративни развој, заједно са све знатижељнијим стејкхолдерима и захтјевима за увјеравањем, који се тичу не само финансијских, већ исто тако и нефинансијских, показатеља и извјештаја, проширују обим ревизорског посла. Као посљедица корпоративних скандала и крахова, одговор регулатора је био усмјерен на веће захтјеве у погледу објелодањивања информација о корпоративном управљању, што је, са друге стране, довело до веће свјесности и захтјева за пружањем интерног увјеравања у вези са процесима корпоративног управљања, укључујући интерну контролу и управљање ризицима. Имајући у виду јединствену позицију функције интерне ревизије унутар организације, управо је она тако позиционирана да може обезбиједити ово интерно увјеравање.

Иако је питање квантификације корпоративног управљања дискутабилно, ревизорска професија и пракса су изњедриле одређене приступе мјерењу његовог квалитета. У том смислу се разликују *тврди* и *меки* аспекти корпоративног управљања. *Тврди* аспекти су везани за све оне прописе и процедуре које су или законом наметнуте или препоручене и могуће их је оцијенити путем ревизије усклађености. Међутим, проблем се јавља када су у питању тзв. *меки* аспекти који су саставни дио *контролног окружења* тј. понашања саме организације. Као најбољи алат за мјерење *меких* аспеката корпоративног управљања у пракси се показала упоредна анализа (енг. *benchmarking*), односно поређење *најбољих пракси* у истом окружењу и, уколико је то могуће, у истом сектору. Поред постојеће и континуиране ревизије усклађености, коју спроводи како интерна тако и екстерна ревизија, ова рад је показао да постоје и други *алати* који би могли послужити као корисно средство у оцјени квалитета корпоративног управљања као што су: COSO-ове смјернице, индикатори упозорења (*црвене заставице*), чек листе, системи бодовања (*scorecards*), алати за оцјену друштвене одговорности корпорација, као и остали алати који се могу искористити за ову сврху.

ЛИТЕРАТУРА

- ACC. 2013. Pristupljeno 09. oktobra. <http://www.acc.com/vl/public/QuickReference/loader.cfm?csModule=security/getfileandpageid=16771andpage=/legalresources/quickreferences/index.cfm&qstring=startrow=81andpafilterID=20>. 2013. godine.
- Accountability21. 2013. Pristupljeno 23. septembra. <http://www.accountability21.net/uploadedFiles/publications/AA1000AS%202008.pdf>.
- Australian Institute of Company Directors (AICD), Auditing and Assurance Standards Board (AUASB) and Institute of Internal Auditors - Australia (IIA). 2008. *Audit committees: A guide to good practice*. Sydney: Australian Institute of Company Directors.
- Beasley, Mark S., Joseph V. Carcello, Danna R. Hermanson and Paul D. Lapedes. 2000. "Fraudulent financial reporting: Consideration of industry traits and corporate governance mechanisms". *Accounting Horizons*. Vol. 14, No. 4, pp. 441–454.
- Brown, Lawrence D. and Marcus L. Caylor. 2004. *Corporate governance and firm performance*. Georgia State University. Social Science Research Network (SSRN).
- BSI Group. 2013. Pristupljeno 22. septembra <http://www.bsigroup.co.in/en-in/Assessment-and-certification-services/Management-systems/Standards-and-schemes/SA-8000/?sb=3>.
- Carcello, Joseph V., Dana R. Hermanson and Kannan Raghunandan. 2005. "Changes in internal auditing during the time of the major US accounting scandals". *International Journal of Auditing*. Vol. 9, No. 2, pp. 117–127.
- Cattrysse, Jan. 2013. *Reflections of corporate governance*. Social Science Research Network (SSRN).
- Cohen, Jeffrey R., Ganesh Krishnamoorthy and Arnold Wright. 2010. "Corporate Governance in the Post-Sarbanes-Oxley Era: Auditors' Experiences". *Contemporary Accounting Research*. Vol. 27, No. 3, pp. 751–786.
- Coram, Paul, Colin Ferguson and Robyn Moroney Robyn. 2008. "Internal audit, alternative audit structures and the level of misappropriation of assets fraud". *Accounting and Finance*, Vol. 48, No. 4, pp. 1–17.
- DFVA. 2009. Pristupljeno 21. septembra http://www.dvfa.com/files/die_dvfa/kommissionen/corporate_governance/application/vnd.ms-excel/scorecard_2006.xls.
- Global Reporting. 2009. Pristupljeno 21. septembra <http://www.globalreporting.org/GRIReports/GRIReportsList/>.
- GMI Ratings. 2009. Pristupljeno 21. septembra [http://www.gmiratings.com/\(w12ngr200sc0lrxradgdfwvnn\)/hp/redflags.pdf](http://www.gmiratings.com/(w12ngr200sc0lrxradgdfwvnn)/hp/redflags.pdf).
- Gramling, Audrey A., Mario J. Maletta, Arnold Schneider and Bryan K. Church. 2004. "The role of the internal audit function in corporate governance: A synthesis of the extant internal auditing literature and directions for future research". *Journal of Accounting Literature*, Vol. 23, pp. 194–244.
- IBRC. 2013. Pristupljeno 23. septembra <http://www.ibrc.indiana.edu/ibr/2011/spring/article2.html>.
- IFAC. Pristupljeno 20. septembra <http://www.ifac.org/>.
- Lipman, Frederic, D. and Keith L. Lipman. 2006. *Corporate governance best practices – strategies for public, private and non-for-profit organizations*. New Jersey, USA: John WileyandSons.
- Martin, Roger. 2006. *The Virtue Matrix: A Tool for Understanding Corporate Social Responsibility*. Harvard Business Review.
- NYSE Manual. 2013. Pristupljeno 20. septembra <http://nysemanual.nyse.com/>.
- Sarens, Gerrit and Ignace De Beelde. 2006. "Internal auditors' perception about their role in risk management: A comparison between US and Belgian companies". *Managerial Auditing Journal*, Vol. 21, No. 1, pp. 63–80.
- Saunalahti. 2013. Pristupljeno 23. septembra http://www.saunalahti.fi/tevih/IA/general/changes_US.pdf.
- Scotland Gov. 2009. Pristupljeno 21. septembra <http://www.scotland.gov.uk/Publications/2006/07/11153800/13>.
- Slaper, Timothy F. and Tanya J Hall. 2011. "The Triple Bottom Line: What Is It and How Does It Work?". *Indiana Business Review*.
- Snai. 2013. Pristupljeno 20. septembra <http://www.snai.edu/cn/service/library/book/0-Framework-final.pdf>.
- Soh, Dominic B. and Nonna Martinov-Bennie. 2011. *The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness, and evaluation*. Sydney: Macquarie University.
- SSRN. 2013. Pristupljeno 20. septembra <http://papers.ssrn.com/>
- Taft Law. 2013. Pristupljeno 20. septembra <http://taft.law.uc.edu/CCL/SOact/soact.pdf>.
- WFYI. 2013. Pristupljeno 21. marta http://www.wfyi.org/doingvirtuousbusiness/virtue_matrix.pdf.