

ULOGA ODBORA ZA REVIZIJU U KORPORATIVNOM UPRAVLJANJU

REZIME

Ključne reči: korporativno upravljanje, odbor za reviziju, interna kontrola, ocena finansijskog rizika, interna revizija, eksterna revizija

Korporativno upravljanje postalo je poslednjih godina predmet posebne pažnje u ispitivanjima uzroka finansijske krize u svetu. S obzirom da skupštine akcionara, nadzorni odbori, upravni odbori i drugi odbori i komisije učestvuju u procesu korporativnog upravljanja, oko redefinisiranja njihove uloge i nadležnosti pokrenut je niz inicijativa od strane regulatornih i drugih relevantnih institucija u mnogim zemljama. One se, velikim delom, odnose na jačanje uloge i širenje nadležnosti odbora za reviziju. Ovom odboru je upravni odbor tradicionalno delegirao poslove u vezi sa eksternom revizijom, a danas bi u delokrugu njegovih nadležnosti trebalo da budu i nadzor finansijskog izveštavanja, interne kontrole, interne revizije i sistema za ocenu finansijskog rizika u poslovanju.

UVOD

Od nastanka korporativnih preduzeća postavljalo se pitanje kako da vlasnici kontrolišu one koji upravljaju. U tu svrhu razvijeni su različiti modeli korporativnog upravljanja, prema karakteristikama privrednog okruženja (anglosaksonski, nemački, japanski, evropski), međutim, nema čvrstih empirijskih dokaza da je neki od tih modela superioran u odnosu na druge. Pre se može reći da uspešna primena određenog modela najviše zavisi od njegove adaptabilnosti na promene u okruženju. Praksa u razvijenim zemljama ukazuje na stalno adaptiranje klasičnih modela prema novim zahtevima, pa tako, na primer, anglosaksonski model dobija pojedine karakteristike nemačkog modela i obrnuto. Slično se događa i sa ostalim modelima.

Za sve modele korporativnog upravljanja karakteristično je postojanje nekoliko tela koja imaju važne uloge. To je prvo skupština akcionara, a zatim nadzorni odbor i upravni odbor, čije članove bira skupština. Međutim, veliki značaj imaju i odbori ili komisije formirani od strane upravnog odbora, kao i generalni direktor koga ovaj odbor imenuje. Iako su se, kao posledica finansijske krize, javili novi zahtevi za jačanje efektivnosti korporativnog upravljanja, koji se odnose na sve učesnike u ovom procesu, u nastavku će biti reči samo o odboru za reviziju. Najpre o savremenom shvatanju njegove uloge i o načinu konstituisanja i funkcionisanja, a posle nešto detaljnije i o nadležnostima koje su, u poslednje vreme, predmet posebne pažnje i preispitivanja od strane subjekata zainteresovanih za poslovanje preduzeća (regulatori, investitori, kreditori i dr.).

ULOGA, KONSTITUISANJE I FUNKCIONISANJE ODBORA ZA REVIZIJU

Finansijski skandali koji su se dešavali u protekloj deceniji (Enron, WorldCom, Parmalat i dr.) i finansijska kriza, čije se posledice i dalje osećaju u mnogim zemljama, bili su povod novim inicijativama za jačanje zaštite akcionara. Sve one su imale za cilj unapređenje efektivnosti korporativnog upravljanja i pooštavanje nadzora nad poslovanjem korporacija u interesu šire javnosti i svih zainteresovanih subjekata. U okviru takvih nastojanja, posebna pažnja bila je posvećena odboru za reviziju. Potvrđena je njegova ključna uloga u korporativnom upravljanju i nadzoru, a nadležnosti su mu znatno proširene.

Danas se od Odbora za reviziju traži da preuzme veću odgovornost i više nadležnosti nego ranije.

Danas se od odbora za reviziju traži da preuzme veću odgovornost i više nadležnosti nego ranije. Pored toga, on mora biti konstituisan na adekvatan način, kako bi mogao normalno da funkcioniše i obavlja poverene poslove.

Uloga odbora za reviziju

Uloga odbora za reviziju danas je vrlo kompleksna i, prema savremenim shvatanjima, sadržanim u dokumentima regulatornih institucija u razvijenim tržišnim ekonomijama, trebalo bi da obuhvati tri vrste nadležnosti:

1. Nadzor finansijskog izveštavanja sa ciljem da se osigura kredibilitet finansijskih izveštaja ili drugih vrsta informacija koje se javno objavljuju, a odnose se na finansijske performanse.
2. Nadzor sistema interne finansijske kontrole, a ukoliko ne postoji poseban odbor ili komisija upravnog odbora za rizik, onda i nadzor sistema upravljanja rizikom.
3. Nadzor postupaka interne i eksterne revizije koji podrazumeva ocenu efektivnosti interne i eksterne revizije, kao i druge nadležnosti prevashodno u vezi sa eksternom revizijom (davanje preporuka za imenovanje i promenu revizora, proveru nezavisnosti revizora, razmatranje plana revizije i nacрта izveštaja o reviziji i dr.).

U kojoj meri će se odbor za reviziju baviti svakom od ovih nadležnosti zavisi od odluke upravnog odbora, a ona opet zavisi od regulatornih zahteva. Zbog toga je važno da uloga odbora za reviziju bude jasno definisana od strane upravnog odbora i to u posebnom dokumentu. Ovaj dokument bi trebalo da bude sačinjen prema specifičnim potrebama preduzeća i da sadrži precizan opis nadležnosti odbora za reviziju. On takođe mora biti usaglašen sa sličnim dokumentima, koji se odnose na druge odbore i komisije upravnog odbora, kako ne bi došlo do značajnijih pre-

klapanja nadležnosti. Izvesna preklapanja teško se mogu izbeći, jer se različiti odbori i komisije mogu baviti istim pitanjima ali iz različite perspektive.

Prilikom koncipiranja uloge odbora za reviziju, koja se formalno definiše u dokumentu o nadležnostima, upravni odbor bi trebalo da vodi računa i o mogućnostima da se obave delegirani poslovi. Naime, odbor za reviziju ne bi smeo da bude prepoznat kao jedino telo kome upravni odbor delegira sve nadležnosti proistekle iz novih regulatornih zahteva. Isto tako, obim poslova, koji proizlazi iz uloge odbora za reviziju, mora biti primeren mogućnostima članova odbora da ih uspešno obavljaju. Da bi se proverilo da li povećani obim nadležnosti umanjuje efektivnost odbora za reviziju, neophodno je s vremena na vreme analizirati dokument o nadležnostima. Na primer, godišnja analiza nadležnosti odbora trebalo bi da uključi i analizu okolnosti u kojima posluje preduzeće, kao i nove propise i nove elemente najbolje prakse u radu odbora za reviziju. Detaljnije razmatranje uloge odbora za reviziju biće dato kasnije, u okviru opisa pomenutih nadležnosti.

Konstituisanje odbora za reviziju

Način na koji je odbor za reviziju konstituisan može imati bitan uticaj na njegov rad. Zbog toga bi upravni odbor trebalo da ima u vidu nekoliko bitnih faktora od kojih zavisi efektivnost odbora za reviziju. To su, pre svega, broj članova odbora, njihova kompetentnost i nezavisnost, način nagrađivanja i resursi potrebni za rad.

Broj članova odbora za reviziju obično varira u zavisnosti od karakteristika i potreba preduzeća i od obima delegiranih nadležnosti. On bi trebalo da omogući uspešno funkcionisanje odbora, uz učešće svih članova, a poželjno je da oni poseduju različita znanja i iskustva. Odbori sa tri do šest članova mogu biti pogodni za postizanje tih ciljeva. Članovi odbora najčešće se imenuju na period od tri godine, sa mogućnošću ponovnog imenovanja, a radi održavanja akumuliranog znanja, neophodnog za obavljanje nadležnosti, nikada se istovremeno ne menjaju svi članovi odbora, već se sprovodi politika rotacije prilikom imenovanja.

Imajući u vidu delikatnu ulogu odbora za reviziju, kompetentnost, iskustvo, integritet i nezavisnost kandidata za članstvo u odboru, moraju biti brižljivo ocenjeni od strane upravnog odbora. Drugim rečima, posebna pažnja bi trebalo da bude posvećena stručnim i ličnim kvalitetima kandidata. Oni bi morali da imaju znanje i iskustvo, pre svega iz oblasti računovodstva, revizije i poslovnih finansija, ali i lične osobine kao što su: odlično rasuđivanje, integritet, etičko ponašanje, sposobnost za

Način na koji je Odbor za reviziju konstituisan može imati bitan uticaj na njegov rad.

saradnju sa drugim ljudima i spremnost za prihvatanje izazova u bavljenju kompleksnim pitanjima poslovanja.

Za uspešan rad odbora za reviziju od posebnog značaja je aktivnost predsednika odbora. Zato on treba da bude biran sa naročitom pažnjom, jer tu dužnost može valjano da obavlja samo ličnost koja se odlikuje liderstvom i vizijom i koja je, među svim drugim učesnicima u procesu korporativnog upravljanja, prepoznata kao najpogodnija za tu ulogu. Iako je predsednik odbora prvenstveno odgovoran za pripremu i vođenje sednica, to nije njegovo jedino angažovanje. On bi trebalo da ima regularne kontakte sa predsednikom upravnog odbora, generalnim direktorom, eksternim revizorom i rukovodiocima interne kontrole i interne revizije, kako bi mogao da priprema sednice i stavlja na dnevni red pitanja iz delokругa nadležnosti odbora za reviziju.

Članovi odbora za reviziju trebalo bi da budu adekvatno nagrađeni za svoj rad, pri čemu predsednik može imati veću kompenzaciju od ostalih članova, s obzirom na veći stepen angažovanja. Osnovu za kompenzaciju obično čini vreme angažovanja, ali znanje i iskustvo članova odbora takođe bi trebalo da budu uzeti u obzir. Prilikom određivanja kompenzacija, neophodno je voditi računa o njihovom iznosu, s obzirom da preveliki iznosi mogu umanjiti nezavisnost članova odbora.

Rad odbora za reviziju zahteva i specifične vrste resursa koje bi upravni odbor trebalo da ima u vidu prilikom planiranja svojih aktivnosti i aktivnosti odbora i komisija kojima delegira pojedine nadležnosti. Ti resursi su, uglavnom, već raspoloživi u preduzeću, u okviru različitih stručnih službi, pa je potrebno njihovo delimično angažovanje i za potrebe odbora za reviziju. Uglavnom se misli na asistiranje u prikupljanju informacija od interesa za rad odbora, na pripremu i organizaciju sednica, vođenje zapisnika, pripremu i distribuciju izveštaja i pružanje svih vrsta praktične podrške. Ukoliko se ukaže potreba, odboru za reviziju bi trebalo dati mogućnost da angažuje nezavisne pravne, računovodstvene i druge savetnike.

Funkcionisanje odbora za reviziju

Teško je odgovoriti na pitanje šta čini odbor za reviziju efektivnim, odnosno kada se može reći da on dobro funkcioniše, s obzirom da praksa koja postoji u jednom preduzeću i daje dobre rezultate ne mora biti uspešna u nekom drugom. Međutim, uspešno funkcionisanje odbora ipak najviše zavisi od načina na koji se pripremaju i vode sednice, od izveštavanja o radu odbora i od ocenjivanja njegove efektivnosti.

Uspešnost Odbora najviše zavisi od načina na koji se pripremaju i vode sednice, od izveštavanja i od ocenjivanja njegove efektivnosti.

U pripremi sednica najvažnije je identifikovati pitanja koja bi trebalo da se nađu na dnevnom redu odbora za reviziju. Zato bi trebalo napraviti godišnji plan rada odbora, kako bi se na vreme mogla identifikovati pitanja koja je neophodno razmatrati na pojedinim sednicama. Na taj način se stvara osnova za kvalitetnu pripremu sednica i pravovremenu saradnju svih učesnika u korporativnom upravljanju, bez koje se ovaj posao praktično ne može obaviti. Jasno je da se dnevni red ne može fiksirati za svaku sednicu tokom godine, jer se okolnosti često menjaju, pa je neophodna fleksibilnost koja će omogućiti da se razmatraju i pitanja koja su aktuelna u određenom trenutku. Fleksibilnost je bitna i u pogledu broja sednica, jer bi odbor trebalo da se sastaje onoliko puta koliko je to potrebno za obavljanje njegovih nadležnosti, s tim da vremenski interval između sednica bude dovoljan za njihovu kvalitetnu pripremu.

Godišnji plan odbora je kritično važan faktor njegovog uspeha.

Pored članova odbora za reviziju, sednicama mogu prisustvovati predsednik i pojedini članovi upravnog odbora, generalni i finansijski direktor, članovi ostalih odbora i komisija ili druge osobe koje bi trebalo da daju doprinos diskusiji o pojedinim temama. Ustaljena praksa je da sednicama prisustvuje finansijski direktor, jer su mnoga pitanja, po prirodi stvari, iz domena finansijskog poslovanja i računovodstva. Isto tako, sednicama prisustvuju predstavnik revizorske firme koja radi eksternu reviziju, rukovodilac interne revizije, a ponekad i generalni direktor. Njegovo prisustvo, međutim, može uticati da diskusija ne bude dovoljno otvorena i konstruktivna zbog uzdržavanja članova odbora da eventualno suprotstave svoja mišljenja generalnom direktoru. Predsednik odbora za reviziju može odlučiti da od određenog trenutka nastavi sednicu samo uz prisustvo članova odbora i eksternog revizora. To se dešava kada eksterni revizor informiše odbor o poverljivim pitanjima i kada komentariše rad menadžmenta, naročito finansijskog direktora, kao i funkcionisanje sistema finansijskog izveštavanja i interne kontrole.

Formalne zapisnike sa svojih sednica odbor za reviziju usvaja, pre nego što ih, zajedno sa ostalom pratećom dokumentacijom (dnevni red, materijali po pojedinim tačkama) dostavi upravnom odboru, a prema potrebi i eksternom revizoru i službi koja se bavi internom revizijom. Predsednik odbora ima obavezu da informiše upravni odbor o zaključcima sa svake sednice, na način koji će omogućiti članovima upravnog odbora da obave svoj deo nadležnosti koji se tiče nadzora nad poslovanjem preduzeća. Informacije o radu odbora za reviziju trebalo bi da budu dostupne i akcionarima. Zbog toga bi upravni odbor trebalo da odobri objavljivanje najvažnijih informacija o radu odbora za reviziju u godišnjem izveštaju o poslovanju.

Uspešno funkcionisanje odbora za reviziju zavisi, u značajnoj meri, od postupka evaluacije njegovog delovanja. Upravni odbor bi trebalo da ocenjuje efektivnost odbora za reviziju, na osnovu ostvarenih rezultata i na osnovu mišljenja menadžmenta, eksternog revizora i interne revizije. Pored toga, poželjno bi bilo da odbor za reviziju sam ocenjuje svoj rad, tako što sve aspekte svog delovanja poredi sa najboljom praksom koja se primenjuje u radu ovakvih odbora. Odbor bi trebalo da analizira i stepen ostvarenja svojih nadležnosti i da o tome prikupi mišljenja svih onih sa kojima je u stalnoj komunikaciji (upravni odbor, menadžment, interni i eksterni revizor i dr.).

NADLEŽNOSTI ODBORA ZA REVIZIJU

U početku, odbori za reviziju nisu postojali kao stalni odbori, već su formirani povremeno i prema potrebi. U poslednjih dvadeset godina, pod uticajem raznih okolnosti, a pre svega radi jačanja zaštite akcionara, delokrug rada odbora se vrlo značajno proširio. Odbor je ranije imao jedini zadatak, da povremeno komunicira sa eksternim revizorom, a danas predstavlja jednu od posebno značajnih komponenti korporativnog upravljanja čija se odgovornost prema upravnom odboru i akcionarima stalno uvećava. Donedavno, neki postupci u korporativnom upravljanju nisu bili obavezni, pa odbori za reviziju nisu morali da postoje. Međutim, regulativa EU i regulatorna tela u pojedinim zemljama zahtevaju danas od preduzeća koja emituju akcije da unaprede korporativno upravljanje između ostalog i obavezanim postojanjem posebnog tela za nadzor finansijskog izveštavanja, sistema interne kontrole i upravljanja rizikom i procesa interne i eksterne revizije.

Nadzor finansijskog izveštavanja

S obzirom da je upravni odbor, pored mnogih drugih važnih zadataka, odgovoran za prezentiranje balansirane i razumljive procene finansijske pozicije u kojoj se nalazi preduzeće i u kojoj će biti ubuduće, neophodno je da u tome ima pomoć od strane odbora za reviziju. Drugim rečima, upravni odbor delegira odboru za reviziju odgovornost da nadgeda sistem finansijskog izveštavanja, kako bi izveštaji imali potreban kredibilitet, što važi i za sve druge informacije koje se javno objavljuju, a odnosno se na finansijske performanse preduzeća. Prema tome, odbor za reviziju razmatra računovodstvene politike i promene tih politika, kao i kompletnost i adekvatnost svih informacija koje preduzeće obelodanjuje u finansijskim izveštajima. Ukoliko odbor za reviziju nema pozitivno mišljenje o bilo kom aspek-

tu finansijskog izveštavanja, o tome obaveštava upravni odbor. Da bi odbor za reviziju uspešno obavljao ove svoje nadležnosti, potrebno je da njegovi članovi dobro poznaju postojeći sistem finansijskog izveštavanja, kao i nove zahteve koji mogu uticati na promenu tog sistema.

Posle velikih finansijskih skandala i finansijske krize pojačan je interes javnosti, regulatornih tela i investitora za finansijsko izveštavanje, pa se čak postavlja pitanje da li je način izveštavanja o poslovanju preduzeća, koji se danas široko primenjuje, adekvatan, odnosno da li zahteva korenite promene. U takvim okolnostima se zahteva od članova odbora za reviziju da odlično poznaju ne samo osnovne aspekte finansijskog izveštavanja, već i širi kontekst izveštavanja, u koji se ubrajaju odgovornost i motivacija menadžmenta, odgovornost eksternog revizora, koja proizlazi iz revizorskih standarda, prirodu osnovnih računovodstvenih politika i procena, kao i prirodu neuobičajenih poslovnih transakcija.

Svoje nadležnosti u vezi sa finansijskim izveštavanjem odbor revizora bi trebalo da obavlja tokom cele godine, što znači da se u delokrug rada uključuju i kvartalni izveštaji i sve finansijske informacije o poslovanju koje se objavlja tokom godine. Sve više odbora za reviziju danas praktikuje angažovanje eksternog revizora i za kvartalne izveštaje, jer on može da ukaže na eventualne probleme u izveštavanju, koji se onda na vreme otklanjaju i time se jača kredibilitet godišnjeg finansijskog izveštaja. Drugim rečima, odbor za reviziju bi trebalo stalno da ocenjuje kompletnost i transparentnost finansijskih izveštaja i drugih informacija o finansijskom poslovanju, odnosno da traži odgovore na sledeća pitanja: da li finansijski izveštaji odražavaju finansijsku poziciju preduzeća, koliko su izveštaji jasni i kompletni i kako druga preduzeća, koja posluju u istim okolnostima, izveštavaju o svom poslovanju. Menadžment i eksterni revizor mogu, u značajnoj meri, da pomognu odboru za reviziju u dobijanju odgovora na pomenuta pitanja tako što će mu dostavljati relevantne materijale ili će biti na raspolaganju za direktne konsultacije.

Nadzor finansijskog izveštavanja zahtevao je, poslednjih godina, veći stepen angažovanja članova odbora za reviziju i usled vrlo značajnih promena koje se dešavaju u toj oblasti. Zbog sve veće zastupljenosti novih tipova složenih poslovnih transakcija, povećavale su se informacione potrebe korisnika izveštaja, što je bilo praćeno uvođenjem novih međunarodnih standarda finansijskog izveštavanja. S obzirom da se ovaj trend i dalje nastavlja, odbori za reviziju trebalo bi da intenziviraju već započetu praksu, koja

Sve je učestalije angažovanje eksternog revizora i za kvartalne izveštaje.

podrazumeva proveru raspoloživosti resursa neophodnih za primenu novih standarda i proveru načina na koji se standardi primenjuju u specifičnim okolnostima poslovanja. Sve to zahteva povećano angažovanje članova odbora na sticanju novih saznanja (na primer, o novoj regulativi, rizicima i trendovima u poslovanju), u čemu takođe može da im pomogne menadžment i eksterni revizor. Korisno je, svakako, da se članovi odbora edukuju i na različitim kursovima i konferencijama koji se organizuju za ovakve svrhe.

Nadzor sistema interne kontrole i upravljanja finansijskim rizikom

Interna kontrola se razvija kao sistem koji doprinosi efektivnosti i efikasnosti funkcionisanja preduzeća, obezbeđuje pouzdanost internih i eksternih izveštaja i pomaže prilikom usklađivanja poslovanja sa relevantnim propisima i standardima. Nadzor nad internom kontrolom ima upravni odbor, koji tu svoju nadležnost delegira odboru za reviziju, što se danas smatra normalnom praksom. Međutim, odbor za reviziju se, prema prirodi svoje osnovne uloge, obično usredsređuje samo na finansijsko izveštavanje, ali se može baviti i ostalim aspektima interne kontrole. Ukoliko se to dogodi, onda je vrlo bitno da se dobro definišu nadležnosti koje nisu direktno povezane sa finansijskim izveštavanjem, jer odbor za reviziju mora o njima da izveštava upravni odbor.

S obzirom da je menadžment odgovoran za razvoj i funkcionisanje sistema interne kontrole, odbor za reviziju bi trebalo da proverava da li su implementirane politike koje obezbeđuju identifikaciju rizika u finansijskom izveštavanju (i drugih poslovnih rizika ukoliko su u delokrugu rada odbora), da li su kontrole adekvatne i da li efikasno funkcionišu. Da bi odbor za reviziju mogao regularno da sprovodi pomenute provere, neophodno je uspostavljanje saradnje sa menadžmentom oko prikupljanja potrebnih informacija o internoj kontroli. One bi trebalo da pruže dobar uvid u najvažnija područja rizika i način na koji se njime upravlja, a ne da budu suviše ekstenzivne i da se odnose na sve moguće rizike koji se mogu javiti u poslovanju. Poslednjih godina je postalo praksa, naročito u preduzećima čijim se akcijama trguje na berzi, da menadžment priprema poseban izveštaj u kom ocenjuje efektivnost interne kontrole u domenu finansijskog izveštavanja. Pošto su ti izveštaji takođe predmet eksterne revizije, odbor za reviziju učestvuje u njihovoj pripremi tako što razmatra i ocenjuje funkcionisanje sistema interne kontrole, zajedno sa menadžmentom i eksternim revizorom.

Menadžment odgovara za interne kontrole a Odbor revizora nadgleda i ocenjuje kontrole.

Nadležnosti odbora za reviziju koje su u vezi sa upravljanjem finansijskim rizikom, trebalo bi da se definišu u kontekstu sveobuhvatne odgovornosti upravnog odbora i menadžmenta za kontrolu rizika. Upravljanje rizikom inače obuhvata identifikovanje rizika koji mogu da utiču na ostvarenje ciljeva poslovanja, kao i njihovu analizu, sa ciljem da se neki rizici izbegnu, a ostali prihvate, s tim da se ublaže njihove posledice. Upravni odbor ima najveći stepen odgovornosti za upravljanje rizikom, dok je menadžment odgovoran za uspostavljanje i sprovođenje postupaka kojima se upravlja rizikom. Uloga odbora za reviziju može biti vrlo široko postavljena, ukoliko mu upravni odbor poveri da nadgleda i upravljanje rizicima koji nisu tipični za delokrug njegovog rada. Na primer, upravni odbor može tražiti od odbora za reviziju da ispita i oceni u kojoj meri se menadžment bavi upravljanjem svim vrstama rizika i da li primenjuje adekvatne i efektivne postupke. U takvim slučajevima, odbor za reviziju bi trebalo da prihvati proširenje nadležnosti, jedino ako to neće smanjiti mogućnost za nadzor upravljanja finansijskim rizikom, što je njegova primarna odgovornost.

Za svako preduzeće karakteristični su specifični rizici u poslovanju, koji nastaju zbog postojanja jedinstvene interakcije faktora, kao što su vrsta delatnosti, uslovi na tržištu, resursi kojima raspolaže, finansijsko stanje, itd. Zato je važno da odbor za reviziju ima dovoljno saznanja o prirodi i intenzitetu rizika koji su specifični za određeno preduzeće, kako bi mogao da ocenjuje da li su svi oni identifikovani i da li su preduzeće mere koje će umanjiti negativne posledice. Drugim rečima, nadzor nad upravljanjem rizikom ne može se uspešno sprovesti ukoliko odbor za reviziju ne poklanja dovoljno pažnje stalnom analiziranju faktora koji utiču na postojanje ključnih tipova rizika u poslovanju. Na primer, jedan od bitnih faktora je delatnost preduzeća, pa ukoliko je ono diverzifikovano i bavi se većim brojem delatnosti, onda i odbor za reviziju mora imati u vidu rizike koji su inherentni svakoj od tih delatnosti, ali i različite računovodstvene prakse, propise, i zahteve u pogledu izveštavanja.

Pored saznanja o specifičnim rizicima, odbor za reviziju bi trebalo da ima u vidu i rizike koji su inherentni određenim fazama razvoja, tokom životnog veka preduzeća. Tako su, na primer, za preduzeća koja su na početku svog životnog veka i brzo se razvijaju, karakteristični rizici koji ne postoje, ili nisu toliko izraženi kod preduzeća u kasnijim fazama, kada se poslovanje potpuno stabilizuje. Isto tako, odbor za reviziju u međunarodnoj korporaciji, sa složenom unutrašnjom strukturom, mora uzeti u obzir rizike koji se javljaju samo zbog pomenutih ka-

rakteristika preduzeća. Sve ovo ukazuje na potrebu dodatnog angažovanja članova odbora za reviziju na sticanju saznanja o rizicima u poslovanju, bez kojih nije moguće efektivno sprovođenje nadzora nad postupcima kojima se upravlja tim rizicima.

Nadzor procesa interne i eksterne revizije

Da bi menadžment mogao da utvrdi troškove sprovođenja postupaka interne kontrole i sagleda koristi od njenog funkcionisanja, potrebno je da preduzeće ima i funkciju interne revizije. Ukoliko je ona ustanovljena na adekvatan način i ako je njena uloga definisana odgovarajućim standardima, onda može imati vrlo pozitivan uticaj na kontrolno okruženje, koje obično podrazumeva uslove za sprovođenje kontrole i odnos menadžmenta i zaposlenih prema njenom značaju. Pored toga, interna revizija omogućuje odboru za reviziju da ocenjuje da li su mehanizmi, koje je menadžment uveo radi kontrole poslovanja, pouzdani i da li funkcionišu na adekvatan način, imajući u vidu rizike inherentne procesu finansijskog izveštavanja. Prema tome, odbor za reviziju bi trebalo da utvrdi da li je potrebno uvesti internu reviziju, a tamo gde ona već postoji da li radi efektivno.

Ukoliko preduzeće ima internu reviziju, odbor za reviziju bi trebalo da učestvuje u izboru i razrešenju rukovodioca interne revizije i da pomogne prilikom uspostavljanja relacija interne revizije sa upravnim odborom, menadžmentom i organizacionim celinama unutar preduzeća. Odbor za reviziju bi, takođe, trebalo da bude uključen u proces definisanja nadležnosti interne revizije i formulisanja njenih ciljeva i misije u nadzoru kontrolnih postupaka. Pored toga, odbor mora da vodi računa o resursima koji stoje na raspolaganju internoj reviziji u sprovođenju njene funkcije. Danas je za to najčešće potrebna primena složenih metodologija, što zahteva specijalna znanja i veštine, pa i odgovarajuće ljudske i tehničke resurse.

Odbor za reviziju ima još nadležnosti koje imaju vrlo specifičnu i delikatnu prirodu. Prva se odnosi na nezavisnost internog revizora u sprovođenju nadzora nad kontrolnim politikama i procesima. Odbor bi trebalo da doprinese pozicioniranju interne revizije unutar preduzeća, tako da ona bude nezavisna u odnosu na sve nivoe odlučivanja u preduzeću sem najvišeg rukovodstva i upravnog odbora. Svakako da interna revizija mora

Odbor za reviziju je faktor jačanja nezavisnosti internog revizora.

imati i odgovarajuću relaciju sa odborom za reviziju, koji bi trebalo da razmatra njene izveštaje i da o tome informiše upravni odbor. Druga specifična nadležnost odbora za reviziju u vezi sa internom revizijom, odnosi se na nadzor saradnje interne između interne i eksterne revizije. Iako se njihove uloge bitno razlikuju, one mogu biti, u znatnoj meri, komplementarne, ako odbor za reviziju efikasno

koordinira oba postupka. Na taj način odbor doprinosi ostvarenju pozitivnih efekata za preduzeće i to kako od interne, tako i od eksterne revizije. Pored pomenutih nadležnosti, u delokrug rada odbora za reviziju uključena je i ocena performansi interne revizije. Ona pretpostavlja da odbor prethodno analizira godišnji plan interne revizije i njeno funkcionisanje, kao i aktivnosti menadžmenta povodom nalaza i preporuka datih u izveštajima internog revizora.

Nadzor postupka eksterne revizije takođe obuhvata takođe više različitih nadležnosti odbora za reviziju, a najvažnije su:

- *Uspostavljanje komunikacije.* Vrlo je bitno da odbor za reviziju i eksterni revizor ostvare čvrstu i otvorenu komunikaciju, jer u suprotnom može biti umanjena efektivnost nadzora nad postupcima eksterne revizije. Eksterni revizor bi trebalo da odgovara odboru za reviziju, a time i upravnom odboru i da njegova komunikacija sa odborom za reviziju bude konzistentna sa tom odgovornošću. Takođe, odbor za reviziju i eksterni revizor bi trebalo da se usaglase oko očekivanja od eksterne revizije. Drugim rečima, odnosi članova odbora i eksternog revizora moraju biti vrlo jasno postavljeni i definisani, a njihovi sastanci konstruktivni i produktivni.
- *Imenovanje.* Odbor za reviziju predlaže upravnom odboru eksternog revizora koga bi trebalo imenovati. Prethodno, odbor analizira i ocenjuje kompetentnost, nezavisnost, iskustvo i druge karakteristike revizorske firme koju predlaže za eksternog revizora. Odbor takođe razmatra nacrt ugovora sa revizorskom firmom, koji sadrži naknadu i ostale uslove angažmana. Ukoliko odbor oce- ni da bi, u nekom trenutku, eksternu reviziju trebalo po- veriti drugoj revizorskoj firmi, onda se takav predlog, sa obrazloženjem, dostavlja upravnom odboru radi imeno- vanja druge revizorske firme. Isto tako, odbor bi trebalo da razmatra i razloge zbog kojih se, u nekim situacijama, eksterni revizor povlači iz angažmana. Takvi događaji bi morali da budu posebno pažljivo razmatrani od strane odbora za reviziju i upravnog odbora, kako bi se donele adekvatne odluke u interesu preduzeća.
- *Provera nezavisnosti.* Odbor za reviziju bi trebalo da pro- verava nezavisnost i objektivnost revizora svake godine, odnosno da zahteva od revizorske firme informacije o politikama i procesima kojima se obezbeđuje nezavi- snost ključnih članova revizorskog tima. Prilikom pro- vere nezavisnosti, odbor bi trebalo da ima u vidu etički kodeks za revizore u kome se definiše nezavisnost.

- *Odobrovanje drugih angažmana.* Ukoliko revizorska firma, pored eksterne revizije, pruža preduzeću i druge profesionalnih usluge, neophodno je da odbor za reviziju prethodno razmotri takvo angažovanje i da o tome informiše upravni odbor. Ovo mora biti izvedeno u skladu sa politikom koju formuliše odbor za reviziju a usvaja upravni odbor.
- *Razmatranje plana revizije.* Odbor za reviziju bi trebalo da se upozna sa obuhvatom revizije i pristupom koji će biti primenjen. Zato je korisno da se organizuje sastanak sa eksternim revizorom pre početka revizije, na kome će biti razmotrena ova pitanja. Na sastanku se, takođe, odbor informiše i o značajnim računima i transakcijama na koje će se fokusirati eksterni revizor, jer smatra da mogu biti posebno rizični. Isto tako, ovaj sastanak je važan i zbog detaljnijeg uvida u testiranja koja revizor namerava da obavi i sa kolikim pragom materijalnosti planira reviziju. Od posebnog interesa za odbor je koliko organizacionih celina revizor namerava da obuhvati (naročito ako je preduzeće složeno i ima filijale u drugim regionima i zemljama) i da li će koristiti usluge drugog revizora i eksperata koji će mu pomagati u obavljanju revizije.
- *Razmatranje izjava menadžmenta.* S obzirom da postupak revizije podrazumeva i razne vrste izjava koje daje menadžment (o kompletnosti knjiženja, fer vrednosti imovine, događajima nastalim posle zatvaranja knjiga i dr.), odbor za reviziju bi trebalo da ih razmatra i, polazeći od sopstvenih saznanja, oceni da li su kompletne i adekvatne.
- *Razmatranje nalaza.* Kada se postupak revizije privede kraju, odbor za reviziju razmatra nalaze eksternog revizora, koji se uglavnom odnose na osnovne probleme nastale tokom revizije. Od posebnog interesa je kako su oni rešavani i da li je ostalo još nerešenih problema. Razmatranje nalaza obuhvata i probleme koje je revizor uočio u internoj kontroli, kao i eventualne greške u evidencijama koje bi trebalo ispraviti. Iako, na prvi pogled, izgleda da razmatranje problema koji su već rešeni tokom revizije nema posebnog smisla, ono može da otkrije slabosti u računovodstvu i sistemu interne kontrole koje bi trebalo otkloniti.
- *Razmatranje pisma menadžmentu.* Eksterni revizor često praktikuje iznošenje svoja zapažanja o funkcionisanju računovodstva i sistema interne kontrole u posebnom

pismu menadžmentu, koje nije sastavni deo revizorskog izveštaja. Odbor za reviziju bi trebalo da razmatra takvo pismo i da nadgleda aktivnosti koje preduzima menadžment povodom nalaza i preporuka iznetih u pismu.

- *Ocena rada eksternog revizora.* Odbor za reviziju je nadležan za imenovanje eksternog revizora, ocenu njegovog rada i, ukoliko je potrebno, promenu, odnosno imenovanje novog revizora. Ocena rada bi trebalo da se odnosi na kompetentnost i nezavisnost revizora, kvalitet sprovođenja postupka revizije i usklađenost naknade sa obimom, rizikom i kompleksnošću revizije.

Nadležnosti odbora za reviziju, u vezi sa nadzorom interne i eksterne revizije, koje su mu delegirane od strane upravnog odbora, trebalo bi da budu objavljene na sajtu preduzeća, zajedno sa ostalim informacijama o ciljevima, misiji, pravnom statusu, delatnosti, korporativnom upravljanju i rezultatima poslovanja. Pored toga, mnoge firme objavljuju u godišnjem izveštaju pregled aktivnosti odbora za reviziju i posebno ističu informacije koje su od najvećeg značaja za akcionare, kao što su ocena rada revizora (kompetentnost, nezavisnost i dr.), eventualne razlike u stavovima odbora za reviziju i upravnog odbora i način na koji su takve situacije razrešene. Ukoliko preduzeće nema internu reviziju, u izveštaju se navode razlozi zbog kojih ta funkcija nije uspostavljena.

Sajt preduzeće je mesto gde se objavljuju informacije o nadležnosti Odbora za reviziju.

ZAKLJUČAK

Efektivno korporativno upravljanje danas predstavlja važan mehanizam za zaštitu akcionara, a odbor za reviziju je, prema savremenim konceptima korporativnog upravljanja, izuzetno značajna komponenta tog mehanizma. Zato je bitno da uloga odbora bude dobro definisana i da se njegove nadležnosti obavljaju u skladu sa najboljom praksom u ovoj oblasti. Ta praksa je znatno kompleksnija nego ranije, jer se delokrug rada odbora stalno proširuje, naročito u poslednjoj deceniji, kao posledica finansijskih skandala i finansijske krize u mnogim zemljama sveta.

U brojnim velikim preduzećima upavni odbor formira odbore i komisije na koje prenosi neke od svojih nadležnosti, koje se efikasnije obavljaju ako se njima bavi posebno telo. Jedno od takvih je odbor za reviziju, zadužen za nadzor finansijskog izveštavanja, interne kontrole i interne i eksterne revizije. Zahtevi koji se postavljaju preduzećima, naročito onima čijim se akcijama trguje na berzama, sve su veći i složeniji, jer je oblast

THE ROLE OF THE AUDIT COMMITTEE IN CORPORATE GOVERNANCE SUMMARY

Key words: corporate governance, audit committee, internal control, financial risk assessment, internal audit, external audit

Corporate governance has become, in recent years, the subject of special attention in finding the causes of the global financial crises. Since the shareholders meeting, supervisory boards, management committees and other committees and commissions are involved in the process of corporate governance, regulatory bodies and other relevant institutions initiated series of initiatives to redefine their roles and responsibilities in many countries. The initiatives relate, in large part to strengthening the role and expansion of responsibilities of the audit committee. The board of directors traditionally delegated audit committee tasks related to external audit, however presently, the scope of responsibilities of an audit committee should include the oversight of financial reporting, internal controls, internal auditing and a system for assessing financial risks in business.

finansijskog izveštavanja, kontrole i revizije, predmet povećane pažnje direktno zainteresovanih subjekata (investitori, regulatori, kreditori i dr.) i šire javnosti. Zbog toga se od odbora za reviziju traži da u delokrug svog rada uključe i pitanja kojima se tradicionalno nije bavio, kao što je nadzor finansijskog izveštavanja i interne kontrole i nadzor interne revizije. Isto tako, nadzor postupka eksterne revizije postao je znatno složeniji, jer ona često obuhvata i kvartalne izveštaje i razne druge informacije o finansijom poslovanju koje objavljuje preduzeće. Drugim rečima, nadležnosti odbora za reviziju se šire i on postaje sve više uključen u procese koji su od vitalnog značaja za efektivno korporativno upravljanje.

LITERATURA

1. Copnell T., Audit Committee Guide, 2nd Edition, ICSA Publishing, London, 2010.
2. Disclosure and Transparency Rules, Financial Services Authority (FSA), London, 2009.
3. Eilifsen A., Messier Jr W., Glover S., Prawitt D., Auditing and Assurance Services, Second International Edition, Mc Graw Hill, London, 2010.
4. Guidance on Audit Committees, Financial Reporting Council (FRC), London, 2010.
5. International Audit Committee Member Survey, KPMG, USA, 2010.
6. Keinath K.A., Walo C.J., Audit Committee Responsibilities, The CPA Journal, New York, 2004.
7. Rittenberg L., Johnstone K., Gramling A., Auditing, 7th Edition, South-Western Cengage Learning, USA, 2010.
8. Ten To-Do's for Audit Committees in 2010, Audit Committee Institute (ACI), New Jersey, 2009.
9. The Audit Committee, The Institute of Internal Auditors, USA, 2007.
10. Vasiljević M., Modeli uprave akcionarskih društava u uporednom pravu, Specijalističke studije korporativnog upravljanja, Beograd, 2007.
11. Whittington R., Pany K., Principles of Auditing, Mc Graw Hill Irwin, Boston, 2010.