

# UČINKOVITOST REVIZIJSKIH ODBORA HRVATSKIH LISTANIH DRUŠTAVA

---

**Jakir, Nikolina**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2021**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:765041>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-06**

*Repository / Repozitorij:*

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**

**DIPLOMSKI RAD**

**UČINKOVITOST REVIZIJSKIH ODBORA  
HRVATSKIH LISTANIH DRUŠTAVA**

**Mentor:**

**doc.dr.sc. Marko Čular**

**Student:**

**Nikolina Jakir**

**Split, travanj, 2021.**

## SADRŽAJ:

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Problem istraživanja .....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Predmet istraživanja .....</b>	<b>3</b>
<b>1.3. Istraživačke hipoteze .....</b>	<b>4</b>
<b>1.5. Metode istraživanja .....</b>	<b>6</b>
<b>1.6. Doprinos istraživanja .....</b>	<b>7</b>
<b>1.7. Struktura diplomskog rada .....</b>	<b>8</b>
<b>2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE .....</b>	<b>9</b>
<b>2.1. Pojam korporativnog upravljanja .....</b>	<b>9</b>
<b>2.2. Sustavi korporativnog upravljanja.....</b>	<b>10</b>
<b>2.2.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja .....</b>	<b>11</b>
<b>2.2.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja.....</b>	<b>12</b>
<b>2.3. Mehanizmi korporativnog upravljanja .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.1. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja .....</b>	<b>14</b>
<b>2.3.2. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. Modeli organizacije upravljačkih struktura .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.1. Jednorazinski model korporativnog upravljanja .....</b>	<b>18</b>
<b>2.4.2. Dvorazinski model korporativnog upravljanja .....</b>	<b>20</b>
<b>3. REVIZIJSKI ODBOR KAO INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora .....</b>	<b>23</b>
<b>3.2.1. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora u angloameričkom modelu korporativnog upravljanja.....</b>	<b>25</b>
<b>3.2.2. Revizijski odbori u Europskoj uniji.....</b>	<b>27</b>
<b>3.3. Članstvo i organizacija revizijskog odbora .....</b>	<b>29</b>
<b>3.4. Odnos revizijskog odbora i eksterne revizije .....</b>	<b>30</b>

3.4.1. Neovisnost, izbor i imenovanje eksternog revizora .....	31
3.4.2. Izvještavanje o ključnim pitanjima te priopćavanje revizijskih rezultata i nalaza.....	32
3.5. Odnos između revizijskog odbora i interne revizije.....	34
3.5.1. Interakcija prema Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja.....	35
3.5.2. Izbor i procjena glavnog internog revizora.....	36
3.5.3. Procjena rizika i planovi.....	37
3.5.4. Revizijski resursi i budžet.....	38
3.5.5. Revizijski nalazi i preporuke.....	39
3.7. Kodeks korporativnog upravljanja .....	40
<b>4. ISTRAŽIVANJE UČINKOVITOSTI REVIZIJSKIH ODBORA HRVATSKIH LISTANIH DRUŠTAVA.....</b>	<b>43</b>
4.1. Pregled prethodnih istraživanja.....	43
4.2. Opis uzorka .....	45
4.3. Statistička metodologija.....	45
4.4. Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora .....	46
4.5. Deskriptivna statistika .....	47
4.6. Testiranje hipoteza .....	51
4.6.1. Učinkovitost revizijskih odbora u 2018. godini.....	51
4.6.2. Indeks učinkovitosti revizijskih odbora vs. financijske performanse listanih društava .....	53
4.6.3. Revizijsko mišljenje.....	57
4.6.4. Izbor revizijskog društva .....	59
<b>5. ZAKLJUČAK.....</b>	<b>61</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>63</b>
Popis tabela .....	67
Popis slika.....	67
Popis grafikona .....	67
<b>SAŽETAK.....</b>	<b>68</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>69</b>

# 1. UVOD

## 1.1. Problem istraživanja

U današnje vrijeme organizacije se suočavaju sa sve većim izazovima u svom okruženju. Globalizacija tržišta, informatizacija poslovanja te novi regulatorni zahtjevi i računovodstveni standardi stvaraju potrebe za pravodobnim, istinitim i potpunim informacijama o poslovanju, jačanjem unutarnje i vanjske kontrole i povećanoj odgovornosti relevantnih osoba unutar organizacije. Korporativne prijevare i skandali u velikim kompanijama na početku 21. stoljeća otkrili su niz manipulacija, zloraba moći i položaja. Sve je veći interes javnosti za društvenu odgovornost i etičko ponašanje poduzeća, a učinkovito korporativno upravljanje javlja se kao imperativ za transparentno poslovanje i ostvarenje strateških ciljeva poduzeća. Prema Institutu internih revizora (IIA), korporativno upravljanje se odnosi na postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prvenstveno menadžment, u osiguravanju nadzora nad rizicima i procesom kontrole. Nadziranje rizika s kojima se organizacija suočava i jamstvo da kontrole na odgovarajući način ublažavaju te rizike neposredno pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije i održavanju njenih vrijednosti.<sup>1</sup> Njegova svrha ogleda se u stvaranju povjerenja, transparentnosti i odgovornosti koji su potrebni za dugoročno poticanje ulaganja.<sup>2</sup> Korporativnim upravljanjem osigurava se zaštita interesa dioničara i ostalih stakeholdera što je bitno za privlačenje investicija i ostvarivanje konkurentne prednosti. Dioničari koriste odbore kao jedan od mehanizama korporativnog upravljanja kako bi bili sigurni da menadžeri djeluju u njihovom najboljem interesu. Unutar organizacije odbore je moguće ustrojiti na dva načina: (1) jedinstveni ili angloamerički te (2) dva odbora: nadzorni odbor i uprava (kontinentalni).<sup>3</sup> Uloga odbora za reviziju postaje sve značajnija uslijed potrebe za informacijama koje istinito i fer prikazuju stanje i financijsku uspješnost organizacije. Sukladno Zakonu o reviziji<sup>4</sup>, subjekti od javnog interesa dužni su imati revizijski odbor. Kada se govori o angloameričkom modelu korporativnog upravljanja, revizijski odbor predstavlja specijalizirani pododbor u okviru odbora direktora i revizijski odbor sastoji se od neovisnih članova odbora direktora. Dvorazinska upravljačka struktura

---

<sup>1</sup> The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2003): Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida, str. 26. i 27., prema Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic Research - Ekonomska istraživanja, 20 (2), str. 87.

<sup>2</sup> Posavec S., Beljan K., Šporčić M., Landekić M. (2012): Corporate governance in forestry, Wood and Furniture Industry in Times of Change – New trends and Challenges.

<sup>3</sup> Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 57-60.

<sup>4</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, NN 127/2017, čl. 65.

unutar kontinentalnog modela podrazumijeva da je zadaća nadzornog odbora da imenuje odbor za reviziju čija je uloga nadziranje i praćenje poslovanja poduzeća. Eksterni revizor tradicionalno obavlja ulogu praćenja kvalitete financijskog izvještavanja, no inherentna ograničenja revizije ne eliminiraju u potpunosti mogućnost pogreške revizora. Stoga, da bi poboljšali kvalitetu financijskog izvještavanja, regulatori zahtijevaju implementaciju dodatnih mehanizama kontrole u vidu revizijskih odbora.<sup>5</sup> Među najznačajnije zadaće revizijskog odbora ubrajaju se praćenje procesa financijskog izvještavanja, procjena adekvatnosti sustava unutarnjih kontrola i upravljanja rizicima, odgovornost za postupak izbora revizorskog društva (prijedlog imenovanja revizorskog društva) te praćenje neovisnosti revizorskog društva. Učinkoviti revizijski odbor povećava kvalitetu revizije financijskih izvještaja, a pritom i kvalitetu financijskih informacija koje eksterni korisnici i ostale interesno utjecajne skupine koriste u poslovnom odlučivanju.

S obzirom na definiranu problematiku, postavljaju se sljedeća istraživačka pitanja: jesu li revizijski odbori hrvatskih listanih društava učinkoviti i kolika je ta učinkovitost mjerena Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora. Budući da se korporativnom upravljanju i njegovim mehanizmima pridaje značaj za uspješno poslovanje organizacije, istraživanjem se ispituje postoji li veza između učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava. Nadalje, s obzirom da revizijski odbor prati neovisnost društva koje će obavljati reviziju financijskih izvještaja i daje preporuke za imenovanje istog, sljedeća pitanja bave se odnosom revizijskog odbora i eksterne revizije: postoji li razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja te postoji li razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva.

---

<sup>5</sup> Tušek, B., Žager, L., Brozović M. (2018): Revizijski odbor kao čimbenik kvalitete eksterne revizije, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, str. 292

## 1.2. Predmet istraživanja

Predmet ovog istraživanja je učinkovitost revizijskih odbora hrvatskih listanih društava. Sva društva čijim se dionicama trguje na tržištu Zagrebačke burze dužna su sastavljati i objavljivati godišnji upitnik kodeksa korporativnog upravljanja. Na temelju podataka iz upitnika formira se indeks učinkovitosti koji mjeri učinkovitost revizijskih odbora listanih društava. Istraživanje se provodi na uzorku društava koja su kotirala na Zagrebačkoj burzi u 2018. godini. Rad obuhvaća teorijski i empirijski dio.

U sklopu teorijskog dijela rada definirano je korporativno upravljanje i njegove najznačajnije karakteristike. Identificirani su temeljni sustavi korporativnog upravljanja, interni i eksterni mehanizmi nužni za učinkovito korporativno upravljanje te su pobliže objašnjeni modeli organizacije upravljačkih struktura. Nadalje, analizirana je uloga, aktivnosti i značajne funkcije odbora za reviziju kao internog mehanizma korporativnog upravljanja. Također je prikazan odnos odbora te interne i eksterne revizije, zakonodavni i regulatorni okvir u Republici Hrvatskoj kao i Kodeks korporativnog upravljanja.

Empirijski dio rada fokusiran je na učinkovitost revizijskih odbora listanih društava u RH. Naime, analizom pitanja koja se odnose na revizijski odbor društava unutar godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja, definiran je indeks učinkovitosti revizijskih odbora. Pomoću mjerne ljestvice učinkovitosti određena je razina učinkovitosti revizijskog odbora pojedinog društva. Također, procijenjen je utjecaj indeksa učinkovitosti na financijske performanse društva. Osim toga, istraživanjem su dobiveni odgovori o razlici u učinkovitosti revizijskog odbora ovisno o vrsti revizijskog mišljenja i vrsti revizorskog društva. Istraživanje je provedeno na osnovu informacija iz godišnjih upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja koji su dostupni na stranicama Zagrebačke burze, a podaci o financijskim performansama društava su prikupljeni iz Registra godišnjih financijskih izvještaja FINA-e.

### 1.3. Istraživačke hipoteze

Temeljem definiranog problema i predmeta istraživanja postavljene su hipoteze koje se istraživanjem prihvaćaju ili odbacuju, a testiranjem kojih se dolazi do zaključaka o problematici istraživanja.

**H1: Revizijski odbori hrvatskih listanih društava su visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora.**

Temeljem postavljene hipoteze želi se ispitati učinkovitost revizijskih odbora listanih društava u Republici Hrvatskoj. Pomoću godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja koji su sva listana društva dužna ispuniti i objaviti, formiran je indeks učinkovitosti revizijskih odbora. Da bi se odredila učinkovitost, korištena je mjerna ljestvica koja se sastoji od pet razina učinkovitosti, a svaka razina povezana je s odgovarajućim vrijednostima indeksa. Pretpostavka je da su odbori za reviziju listanih društava visoko ili potpuno učinkoviti.

**H2: Postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava.**

Kvalitetno korporativno upravljanje i njegovi mehanizmi doprinose ostvarivanju ciljeva društva, vodeći računa o zaštiti interesa svih uključenih strana. Među najvažnije ciljeve svakog društva ubraja se profitabilno poslovanje. Za pretpostaviti je da će učinkoviti revizijski odbor, kao jedan od mehanizama korporativnog upravljanja doprinijeti uspješnom poslovanju društva. Uspješnost društva može se iskazati pomoću mjera profitabilnosti ROA (*Return on Assets*) i ROE (*Return on Equity*)<sup>6</sup>. Pored mjera profitabilnosti, korišteni su i sljedeći pokazatelji: veličina društva (mjerena prirodnim logaritmom ukupne imovine) i financijska poluga (ukupne obveze/ukupna imovina).

**H3: Postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.**

Revizor je odgovoran za izražavanje mišljenja o prezentiranim financijskim izvještajima. Revizijsko mišljenje formira se ispitivanjem revizijskih dokaza. Ako su financijski izvještaji društva u svim značajnim odrednicama sastavljeni u skladu s primjenjivim okvirom

---

<sup>6</sup> Ježovita A., Žager L., (2014): Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, godina 12, br. 1., str. 3 i 4.



financijskog izvještavanja, revizor će izraziti pozitivno mišljenje. Pretpostavka je da društva s učinkovitim revizijskim odborom imaju pozitivno revizijsko mišljenje.

**H4: Postoji razlika u učinkovitosti revizijskih odbora, s obzirom na vrstu revizijskog društva.**

Među najznačajnije zadaće revizijskog odbora ubrajaju se predlaganje skupštini o odabiru revizijskog društva te praćenje neovisnosti odabranog društva za reviziju. Pretpostavka je da društva s efikasnijim odborom za reviziju biraju revizijska društva *Velike četvorke*. Naime, ta društva imaju međunarodnu reputaciju stručnjaka u obavljanju revizije te se smatra da pružaju višu razinu kvalitete u odnosu na manja revizijska društva.

#### **1.4. Ciljevi istraživanja**

Na osnovu definiranih problema i predmeta istraživanja te postavljenih hipoteza proistječu sljedeći istraživački ciljevi:

- definirati korporativno upravljanje te analizirati karakteristike revizijskog odbora u hrvatskim listanim društvima,
- odrediti razinu učinkovitosti revizijskih odbora hrvatskih listanih društava,
- ispitati postoji li pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava,
- utvrditi postoji li razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja,
- utvrditi postoji li razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva.

## 1.5. Metode istraživanja

Da bi se istraživanje provelo, a prikupljeni podaci analizirali i obradili, potrebno je identificirati odgovarajuće metode koje će se primjenjivati. Teorijski dio rada podrazumijeva analizu stručne literature iz područja revizije i korporativnog upravljanja. Dakle, u izradi teorijskog dijela rada korištene su sljedeće metode znanstveno – istraživačkog rada:<sup>7</sup>

**Metoda prikupljanja podataka** – većina podataka nužnih za istraživanje prikupljena je putem Internet pretraživanja (godišnji upitnik Kodeksa korporativnog upravljanja za 2018. godinu na stranici Zagrebačke burze, a financijski izvještaji društva te popis revizora/revizorskog društva koje je obavljalo reviziju prikupljeni su na stranicama FINA-e).

**Induktivna metoda** – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinih činjenica dolazi do zaključka o općem sudu. Pouzdanost induktivnog zaključka izravno ovisi o broju istraženih izvješća te o reprezentativnosti analiziranih izvješća.

**Deduktivna metoda** – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja u kojemu se iz općih sudova izvode posebni i pojedinačni zaključci. Dedukcija uvijek pretpostavlja poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaje ono posebno ili pojedinačno.

**Metoda analize** – postupak znanstvenog istraživanja raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije sastavne dijelove i elemente.

**Metoda sinteze** – proces povezivanja jednostavnih misaonih tvorevina u složenije

**Metoda kompilacije** – preuzimanje tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja

**Metoda deskripcije** – postupak jednostavnog opisivanja činjenica, procesa i predmeta te njihovih empirijskih potvrđivanja odnosa i veza. Uobičajeno se primjenjuje u početnoj fazi istraživanja.

**Metoda komparacije** – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, procesa te njihovih empirijskih potvrđivanja veza i odnosa, bez znanstvenog tumačenja i objašnjenja.

---

<sup>7</sup> Zelenika, R. (2014): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka, str. 323-366

Nakon teorijskog, slijedi empirijsko istraživanje u kojem se uz pomoć statističkih metoda prihvaćaju ili odbacuju postavljene hipoteze. Prikupljeni i sortirani podaci iz sekundarnih izvora obrađeni su korištenjem metoda deskriptivne statistike (grafički prikazi, relativni brojevi, srednje vrijednosti te mjere disperzije ) i regresijske analize. Računalni programi koji su korišteni pri testiranju postavljenih hipoteza su MS Excel i SPSS ( Statistical Package for the Social Sciences).

## **1.6. Doprinos istraživanja**

Kvalitetno korporativno upravljanje ima sve važniju ulogu u suvremenim organizacijama. Unutar poslovne i akademske zajednice dolazi do sve većeg zanimanja za učinkovite prakse korporativnog upravljanja. S obzirom da odbori predstavljaju jednu od najvažnijih determinanti korporativnog upravljanja, kroz ovo istraživanje dan je doprinos prethodnim istraživanjima koja se bave učinkovitošću revizijskog odbora kao mehanizma korporativnog upravljanja.

Kao temeljni cilj ovog istraživanja ističe se provjera valjanosti definiranih hipoteza. Na temelju hipoteza donose se zaključci o razini učinkovitosti revizijskih odbora listanih društava te povezanosti učinkovitosti odbora s financijskim performansama društva. Učinkovitost revizijskih odbora izmjerena je Indeksom učinkovitosti, a upravo formiranje Indeksa te njegov utjecaj na poslovnu uspješnost društva predstavlja važan doprinos istraživanja.

Istraživanjem će se također donijeti zaključci o učinkovitosti revizijskih odbora u odnosu na odabir revizijskog društva te u odnosu na vrstu revizijskog mišljenja. Rezultati i zaključci o navedenim pitanjima predstavljaju važan doprinos prethodnim istraživanjima provedenim na tu temu. Nadalje, istraživanjem se želi ukazati na važnost učinkovitih revizijskih odbora te potaknuti poduzeća da uspostave revizijski odbor sa svrhom što kvalitetnijeg korporativnog upravljanja.

## 1.7. Struktura diplomskog rada

Diplomski rad sadrži 5 tematskih jedinica, uključujući uvod te zaključak.

U prvom, početnom dijelu, definirani su ključni problem te predmet na kojem je bazirano istraživanje. Definirane su hipoteze te objašnjeni istraživački ciljevi. Pojašnjena je metodologija upotrijebljena u radu kao i doprinos istraživanja. Za kraj uvodnog dijela prikazana je struktura samog rada.

U drugom dijelu nazvanom *Korporativno upravljanje* pobliže je objašnjeno samo korporativno upravljanje. Identificirani su temeljni sustavi korporativnog upravljanja, njegovi interni te eksterni mehanizmi, organizacijski modeli te ostale značajke nužne za razumijevanje problematike.

Treći dio, *Revizijski odbor kao mehanizam korporativnog upravljanja*, prikazuje revizijski odbor te njegovu ulogu i odgovornosti u sustavu korporativnog upravljanja. Navedene su osnovne zadaće, članstvo i ustroj revizijskog odbora. Nadalje, prikazana je koordinacija revizijskog odbora te eksternih i internih revizora. Naposljetku, objašnjen je ustroj i nadležnost revizijskog odbora u Republici Hrvatskoj, a prikazan je Godišnji upitnik i ona pitanja koja se bave revizijskim odborom.

Četvrti dio rada odnosi se na empirijski dio u kojem su ispitane hipoteze i analizirana učinkovitost revizijskih odbora hrvatskih listanih društava u 2018. godini. Na temelju informacija prikupljenih iz Godišnjeg upitnika, postavljen je Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora. Pomoću Indeksa prikazana je razina učinkovitosti revizijskih odbora listanih društava te utjecaj učinkovitosti revizijskog odbora na poslovni uspjeh društva. Naposljetku je ispitan utjecaj učinkovitosti odbora na izbor revizijskog društva te vrstu revizijskog mišljenja.

U zadnjem dijelu donesen je zaključak na temelju provedenog istraživanja i dobivenih rezultata.

## 2. KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

### 2.1. Pojam korporativnog upravljanja

Pri definiranju korporativnog upravljanja i razmatranju njegovih komponenti, javljaju se različite značajke i razine promatranja. Pojmovno definiranje korporativnog upravljanja i sadržaj korporativnog upravljanja nisu jednoznačni. Često se pojmovi upravljanje, rukovođenje, izvođenje i menadžment koriste kao sinonimi za korporativno upravljanje. Nadalje, unutar institucionalnih okvira pojedinih zemalja, posebice angloameričkog i kontinentalnog pravnog i regulativnog okvira, prisutne su razlike. Osim navedenih, potrebno je dodati i kulturološke razlike te razlike u razvijenosti tržišnih segmenata. Dakle, o pojmu korporativnog upravljanja nema jednoznačnog stajališta te se u različitim okolnostima mogu primijeniti različiti pristupi korporativnom upravljanju.<sup>8</sup>

OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) je 1999. godine objavio prvu skupinu načela korporativnog upravljanja, a revidirana verzija objavljena je 2004. godine. Načela su razvili i odobrili ministri zemalja članica OECD-a kako bi pomogli u stvaranju pravnih i regulatornih okvira za korporativno upravljanje.<sup>9</sup> OECD-ova definicija opisuje korporativno upravljanje kao ukupnost odnosa menadžmenta, uprave, dioničara i ostalih interesnih skupina. Korporativno upravljanje između ostalog označava strukturu unutar koje se definiraju ciljevi poduzeća i sredstva pomoću kojih će se ti ciljevi ostvariti. Dobro korporativno upravljanje bi trebalo djelovati kao odgovarajući stimulans na upravu i menadžment, radi ostvarivanja ciljeva koji su od interesa kako za samo poduzeće, tako i za dioničare.<sup>10</sup>

Definicija Instituta Internih Revizora (IIA) predstavlja korporativno upravljanje kao "postupke koje koriste oni koji zastupaju interesne skupine organizacije, prije svih menadžment, u osiguravanju nadzora nad rizicima i procesom kontrole. Nadziranje rizika s kojima se organizacija suočava te garancija da kontrole i regulacije na primjeren način

---

<sup>8</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic research – Ekonomska istraživanja, 20(2) , str 2.

<sup>9</sup> OECD Principles of Corporate Governance [internet], raspoloživo na: [https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance.html](https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD_Principles_of_Corporate_Governance.html) [5.7.2020].

<sup>10</sup> The Institute of Internal Auditors Research Foundation (2003): Research Opportunities in Internal Auditing, Altamonte Springs, Florida, str. 27. i 28., prema Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic Research - Ekonomska istraživanja, 20 (2), str. 87

ublažavaju rizike, na neposredan način pridonose ostvarivanju organizacijskih ciljeva i njegovanju njenih vrijednosti.<sup>11</sup>

Prema Tipuriću, korporativno upravljanje precizirano je kao zbroj mehanizama za nadzor, prema kojima svi dobavljači ključnih inputa trebaju osigurati povrate na svoja ulaganja u poduzeću, a da se pritom ne naruši dugoročno održanje i prosperitet poduzeća.<sup>12</sup>

Promatrajući prethodne definicije, ističu se sljedeće ključne sastavnice cjelokupnog okvira korporativnog upravljanja: nadzor, upravljanje rizicima, menadžment, osiguravanje jamstva, kontrola, ciljevi, odgovornost, prepoznavanje interesnih skupina poduzeća i zadovoljavanje njihovih potreba. Prvi korak u analizi korporativnog upravljanja predstavljaju korisnici, odnosno interesne skupine. Korisnici izravno ili neizravno osiguravaju te povjeravaju svoje resurse poduzeću. Uprava, menadžment, revizijski odbor, interni te eksterni revizori i regulatorna tijela svojim aktivnim sudjelovanjem u procesu korporativnog upravljanja pridonose ostvarivanju ciljeva organizacije.<sup>13</sup>

## **2.2. Sustavi korporativnog upravljanja**

Sustavi korporativnog upravljanja imaju presudan utjecaj na odnose unutar organizacije. Sami sustavi klasificiraju se u dvije temeljne kategorije: otvoreni i zatvoreni sustav. Ovisno o primijenjenom sustavu u organizaciji, različito se rješavaju ključna pitanja poput raspodjele socioekonomske moći, problema djelatnosti u donošenju odluka i problema odnosa menadžmenta i vlasnika. Temeljne razlike između dvaju sustava određuju se s obzirom na najvažnije interesne skupine i utjecaju kojeg imaju na odlučivanje u korporaciji te instrumente i mehanizme koje su im na raspolaganju. Osim toga, razmatra se kakav je utjecaj uloga pojedinih interesnih strana na pitanja i probleme korporativnog upravljanja. Unutar otvorenog sustava korporativnog upravljanja, naglasak je na usklađivanju interesa menadžmenta i interesa sadašnjih i budućih dioničara.<sup>14</sup> Ovaj sustav naziva se i angloameričkim sustavom jer je karakterističan za korporacije SAD-a, Velike Britanije, Australije i Novog Zelanda, a poznat je i po nazivu tržišni ili "*outsiderski*". S druge strane, zatvoreni sustav, poznat kao i

---

<sup>11</sup> Turk M. (1999): Suvremeni pravci razvoja interne revizije, Zbornik radova Računovodstvo, revizija i financije u suvremenim gospodarskim uvjetima, XXXIV. Simpozij HZRFD, Zagreb-Pula, str 291., prema: Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, .str 12

<sup>12</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 6

<sup>13</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 15 -16.

<sup>14</sup>Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 83 – 84.

unutarnji ili "*insiderski*", tipičan je za srednjoeuropske zemlje i Japan.<sup>15</sup> Karakteristika zatvorenog sustava jest utjecaj koji interesne skupina imaju na postavljanje ciljeva te kontrola nad provedbom poslovne politike poduzeća.<sup>16</sup>

### 2.2.1. Otvoreni sustav korporativnog upravljanja

U otvorenom sustavu prisutan je veliki broj dioničara koji posjeduju male dioničke pakete. Drugim riječima, prisutna je visoka fragmentacija vlasničke strukture. Na temelju toga, zaključuje se da je najvažnija karakteristika ovog sustava odvojenost vlasništva i kontrole. Kao primjer navode se američke organizacije u kojima se u rukama prvih pet vlasnika rijetko kad nalazi više od 5% ukupnog broja dionica.<sup>17</sup> U ovakvim sustavima, središnja uloga u procesu korporativnog upravljanja pripada upravo menadžerima.<sup>18</sup> Naime, zbog velike disperzije vlasništva, većina dioničara unutar organizacije nema znatnu moć pri odlučivanju o korporativnim pitanjima. Zbog velikog broja dioničara, pri aktivnom glasovanju na skupštini društva, manja je mogućnost zajedničkog djelovanja i iskorištavanja vlasničkog prava s namjerom utjecaja na ključne menadžerske odluke i strukture odlučivanja. Kao prednosti otvorenog sustava, ističu se: visoke stope povrata na ulaganje za investitore zbog vrlo likvidnog tržišta kapitala, veća mobilnost korporativnog financiranja s obzirom na burzovni potencijal i likvidnost (nije ključna uloga bankovnih kredita), inicijalne javne ponude i ostali oblici *equity* financiranja daju dobre poluge za korporacijski rast. Za otvoreni sustav korporativnog upravljanja važna je uloga institucionalnih investitora. Institucionalni investitori su mirovinski fondovi, poduzeća za životno osiguranje, zajednički fondovi i dr. koji ulažu u dionice za račun svojih članova. U ovom sustavu, zbog odvojenosti vlasništva i kontrole, dolazi do dva problema: agencijskog problema (prisutnost visokih agencijskih troškova na relaciji menadžeri-vlasnici) i problema kratkoročne orijentiranosti kada se ocjenjuje poslovni uspjeh poduzeća.<sup>19</sup> Menadžerski oportunistički i nepostojanje nadzora od strane vlasnika rješava se putem tri mehanizma: neprijateljskih preuzimanja, pravnog okvira koji služi kao zaštita vlasnicima od uporabe *insiderskih* podataka i postavljanjem zastupnika vanjskih investitora na položaje neizvršnih upravitelja. Kao najveći nedostatak ovog sustava

---

<sup>15</sup> Matić, B., Papac, N. (2010): Osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. 23, No.1, str. 83.

<sup>16</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 84.

<sup>17</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 84.

<sup>18</sup> Clarke, T. (2007): International Corporate Governance: A Comparative Approach, Routledge, str. 130

<sup>19</sup> Bratton, W. W. i McCahery J. A. (1999): Comparative Corporate Governance and the Theory of Firm: The Case Against Global Cross Reference, Columbia Journal of Transnational Law, 38, str. 218-219., prema Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 86

ističe se prevelika moć menadžmenta odnosno menadžment *de facto* odlučuje o svim bitnim pitanjima organizacije. Želeći pojačati svoj status, a unatoč niskoj pa i negativnoj profitabilnosti, menadžeri investiraju. U tom slučaju radi se stavljanju vlastitih interesa ispred interesa dioničara, odnosno ugrožavaju se prava i interesi dioničara. Da bi se navedene malverzacije spriječile, zemlje u kojima prevladava otvoreni sustav dodatno su pojačale regulativu. Primjerice, Kongres Sjedinjenih Američkih Država je 2002. godine usvojio *Sarbanes-Oxley Act*, u svrhu zaštite dioničara i šire javnosti od protupravnih radnji unutar poduzeća i računovodstvenih pogrešaka.<sup>20</sup>

### 2.2.2. Zatvoreni sustav korporativnog upravljanja

U zemljama sa zatvorenim sustavom, prisutna je značajna vlasnička koncentracija. Dioničari se nalaze u središtu korporativnog upravljanja jer nekoliko dioničara drži većinu dionica stoga im pripada aktivna uloga pri donošenju ključnih odluka. Funkcija tržišta kapitala ima manji značaj negoli u otvorenom sustavu, a tržište za korporativnu kontrolu rijetko djeluje.<sup>21</sup> Osnovne karakteristike ovog sustava su: (1) dizajniranje piramidalne korporativne strukture, (2) dogovaranje dioničara, (3) diskriminiranje glasačkih prava i (4) konstantno slabljenje utjecaja malih dioničara.<sup>22</sup> Kao kontrola menadžmenta u zatvorenom sustavu, uslijed nerazvijenog tržišta kapitala, javlja se koalicija interesno-utjecajnih skupina, odnosno dioničara, zaposlenika i kreditora. Nasuprot jedinstvenog odbora direktora koji predstavlja nadzornu i upravljačku ulogu u otvorenom sustavu, u ovom je sustavu uloga razdijeljena među dvama odborima. Podjela na upravu (odbor vrhovnog menadžmenta) i nadzorni odbor (reprezentira vlasničke interese i obavlja nadzornu funkciju) olakšava cjelokupan proces korporativnog upravljanja. Problem nadzora u zatvorenom sustavu potiče njegova netransparentnost budući da je tržište kapitala od sekundarnog značenja. Značajni problemi prisutni unutar zatvorenih sustava jesu: piramidiranje, uzajamno suvlasništvo te tuneliranje. Piramidiranje predstavlja neizravan način sudjelovanja u vlasničkoj strukturi putem drugih poduzeća. Dovodi do neproporcionalnosti u vlasništvu i ostvarenoj kontroli nad poduzećem, te se s manjim udjelima vlasništva ostvaruju nerazmjerno veća prava. Na primjer, poduzeće B je većinski vlasnik poduzeća A, a poduzeće C je većinski vlasnik poduzeća B. Sukladno tome, većinski vlasnik poduzeća C može kontrolirati oba poduzeća, A i B. Uzajamno suvlasništvo

---

<sup>20</sup>Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 84-90

<sup>21</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 91.

<sup>22</sup> Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 54., prema Matić, B., Papac, N. (2010): Osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. 23, No.1, str. 83.



predstavlja situaciju u kojoj dva ili više poduzeća mijenjaju dio vlasničkih udjela. Tuneliranje se odnosi na situaciju u kojoj jedna skupina vlasnika iskazuje veću kontrolu, uz manje kapitalne troškove, te može doći do transfera resursa izvan poduzeća u korist dioničara koji nadziru korporaciju.<sup>23</sup> Promatrajući otvoreni i zatvoreni sustav, temeljnu razliku predstavlja način financiranja, odnosno kod otvorenog sustava dominira financiranje emisijom dionica, a u zatvorenom sustavu putem bankarskih kredita.<sup>24</sup>

U Tablici 1. uspoređena su oba sustava, te su prikazane najvažnije karakteristike svakog.

**Tablica 1: Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja**

	Otvoreni sustav	Zatvoreni sustav
<b>Vlasništvo</b>	disperzirano	koncentrirano
<b>Koncentracija glasačke moći dioničara</b>	slabija	veća
<b>Kontrola i vlasništvo</b>	razdvojeni	povezani
<b>Moć</b>	menadžment	vlasnici kontrolnih paketa dionica i <i>stakeholderi</i> (banke, povezana poduzeća i zaposlenici)
<b>Uloga vlasnika u korporativnom upravljanju</b>	za većinu mala zbog <i>free-rider</i> problema	poželjno velika zbog netransparentnosti
<b>Instrumenti korporativnog upravljanja</b>	pretežito eksterni	pretežito interni
<b>Interesi drugih interesno-utjecajnih skupina</b>	nisu zastupljeni u većoj mjeri	zastupljeni u većoj mjeri
<b>Temeljni agencijski odnos</b>	dioničari nasuprot menadžmenta	većinski dioničari nasuprot manjinskih dioničara
<b>Ključni problem</b>	ostvarivanje ciljeva menadžmenta (preinvestiranje) na štetu efikasnosti i profitabilnosti	ostvarivanje ciljeva većinskih vlasnika i drugih grupa na štetu interesa manjinskih dioničara
<b>Identitet dioničara</b>	institucijski investitori prevalentni, tek onda pojedinačni dioničari	najprije poduzeća, pa financijske institucije te pojedinačni dioničari
<b>Tržišta kapitala</b>	jako razvijena s primarnom ulogom	osrednje razvijena sa sekundarnom ulogom
<b>Tržište za korporativnu kontrolu</b>	postoji sa znatnim udjelom neprijateljskih preuzimanja	nema relevantnu ulogu, neprijateljska preuzimanja rijetka

Izvor: Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Zagreb: Sinergija, str. 88.

<sup>23</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 91 -95.

<sup>24</sup> Matić, B., Papac, N. (2010): Osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues, Vol. 23, No.1, str. 83.

## 2.3. Mehanizmi korporativnog upravljanja

Pri definiranju korporativnog upravljanja ističe se između ostalog da je to skup mehanizama koji štite investitore od djelovanja kojima se smanjuje vrijednost njihovih potraživanja. Ti mehanizmi mogu biti unutarnji ili vanjski.<sup>25</sup> Da bi se izgradio kvalitetan sustav korporativnog upravljanja nužan je uravnoteženi odnos između različitih internih i eksternih mehanizama. Kvalitetno implementiran sustav korporativnog upravljanja olakšava razrješavanje prirodnih problema i potencijalnih konflikata koji se mogu pojaviti unutar korporativnih struktura.<sup>26</sup>

### 2.3.1. Interni mehanizmi korporativnog upravljanja

U interne mehanizme korporativnog upravljanja ubrajaju se:<sup>27</sup>

- odbori,
- naknade menadžmentu,
- koncentracija vlasništva,
- odnos s interesno-utjecajnim skupinama,
- korporativno izvještavanje (financijska transparentnost i adekvatno objavljivanje relevantnih informacija).

Odbori osiguravaju provođenje politika i procedura prema unaprijed definiranim standardima te omogućuju vlasnicima poduzeća da nadgledaju poslovanje.<sup>28</sup> Predstavljaju ključnu ulogu u korporativnom upravljanju budući da se preko odbora ostvaruje interakcija između vlasništva poduzeća i menadžmenta. Djelovanje svih članova odbora trebalo bi biti u najboljem interesu samog poduzeća te istodobno svih njegovih dioničara. Unutar moderne korporacije mogu se prepoznati dva temeljna oblika ustrojenosti odbora: (1) uspostava jedinstvenog odbora

---

<sup>25</sup> Huyghebaert, N., Wang, L. (2012): Expropriation of Minorit Investors in Chinese Listed Firms: The Role of Internal and External Corporate Governance Mechanisms, *Corporate Governance: An International Review*, str. 308-332.

<sup>26</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, str. 36.

<sup>27</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje*, Sinergija, Zagreb, str. 36-67.

<sup>28</sup> Radman Peša, A., Lukavac, M., Prohaska, Z. (2017): Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka u Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (Urednici), *Financije na prekretnici - Imamo li snage za iskorak*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 229.

direktora ili upravnog odbora ( eng. *The Board of Directors*) ili (2) uspostava dvaju odbora: nadzornog odbora (eng. *Supervisory Board*) i uprave (eng. *Management Board*).<sup>29</sup>

Naknade menadžmentu ili kompenzacijski paket ( eng. *Executive compensation*) predstavljaju sljedeći važan interni mehanizam korporativnog upravljanja. Zbog nedavnih korporacijskih slomova i konstantnog pritiska javnosti, model strukturiranja menadžerskih naknada i nadzor nad njima postaju iznimno važni unutar korporativnog upravljanja. Menadžerske kompenzacije mogu biti fiksne, varijabilne ili kombinirane (fiksne i varijabilne). Budući da menadžere fiksna plaća ne može adekvatno motivirati na ostvarivanje vlasničkih ciljeva, pored fiksnog iznosa plaće, oni ostvaruju i varijabilni dio. Varijabilni dio vezan je uz ostvarenje postavljenih ciljeva te povezuje interese vlasnika i menadžmenta. Može se isplatiti u novcu, dionicama ili dioničkim opcijama te udjelom u dobiti.<sup>30</sup>

Koncentracija vlasništva bitna je za određivanje distribucije moći i kontrole između menadžera i vlasnika. S obzirom na oblik vlasništva, fragmentarno ili konsolidirano, razvija se i način upravljanja poduzećem. Ukoliko poduzeća imaju veliki broj dioničara, te ako oni ne posjeduju kontrolne dioničke pakete i samim time njihov utjecaj u poduzeću nije značajan, radi se o fragmentarnom vlasništvu. Nasuprot tome, konsolidirano vlasništvo ukazuje na značajnu koncentraciju vlasničke strukture. Konsolidirano vlasništvo podrazumijeva da imatelji većih paketa dionica ostvaruju znatan utjecaj kada se radi o upravljanju i poslovanju poduzeća. Promatrajući zemlje sa različitim sustavom korporativnog upravljanja, primjetna je i razlika u razini koncentracije vlasništva. Naime, visoka koncentracija vlasništva obilježava europski (kontinentalni) sustav korporativnog upravljanja za razliku od angloameričkog sustava u kojem dominira niska koncentracija vlasništva.<sup>31</sup>

Interesno-utjecajne skupine predstavljaju pojedince, grupe i organizacije, ali i koalicije pojedinaca, grupa i organizacija, unutar i van poduzeća, a koji imaju neka prava, zahtjeve ili interese od poduzeća. Razlikuju se primarni i sekundarni *stakeholderi*. Primarni *stakeholderi* uključuju vlasnike, menadžere, zaposlene, kupce i dobavljače. Oni predstavljaju subjekte presudne za postojanje i aktivnosti poduzeća, a njihovi interesi su izravni i opipljivi. Sekundarni *stakeholderi* su krajnji potrošači, konkurenti, država, javnost, društvo kao cjelina i mediji. Njihov status određen je aktivnostima poduzećima i na njih utječu sekundarna

---

<sup>29</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic research – Ekonomska istraživanja*, 20(2), str. 3.

<sup>30</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje, Sinergija*, Zagreb, str. 47-49.

<sup>31</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje, Sinergija*, Zagreb, str. 51-52.

uključenja poduzeća. Budući da je u interesu korporacije suradnja između interesno-utjecajnih skupina da bi se stvorilo bogatstvo, kao bitan mehanizam korporativnog upravljanja ističe se uspostava kvalitetnog *stakeholderskog* menadžmenta. *Stakeholderskim* pristupom afirmiraju se načela jednakosti, zajedništva i solidarnosti.<sup>32</sup>

Korporacije trebaju istinito i pravodobno izvještavati javnost o svom djelovanju i ostvarenim rezultatima. Objavljivanje informacija treba biti na najvišoj razini kvalitete i predstavlja bitan mehanizam u izgradnji efikasnog sustava korporativnog upravljanja. Financijska transparentnost poduzeća i relevantne informacije ključno su važne za aktivnosti vlasnika na tržištu kapitala i za prosudbu kvalitete rada menadžmenta. Osim postojećih investitora, ovim informacijama koriste se i potencijalni, budući investitori. Obvezno izvještavanje (eng. *Mandatory disclosure*) uređeno je zakonima, a dobrovoljno izvještavanje (eng. *Voluntary disclosure*) odražava želju korporacije za pojačanom transparentnosti kako bi privukle nove investitore i povoljnijim financiranjem.<sup>33</sup>

### 2.3.2. Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja

Eksterni mehanizmi korporativnog upravljanja su:<sup>34</sup>

- tržište za korporativnu kontrolu,
- zakonodavni i regulatorni okvir,
- zaštita manjinskih dioničara,
- konkurentski uvjeti.

Tržište za korporativnu kontrolu predstavlja eksternu silu koja pritišće menadžere da koristeći resurse poduzeća ne djeluju protivno interesima dioničara.<sup>35</sup> Ovaj eksterni mehanizam korporativnog upravljanja posebno je značajan za otvoreni sustav korporativnog upravljanja, a karakteristika mu je usitnjena vlasnička struktura tvrtki i veliki broj *free ridersa*. Kao posljedica, menadžeri imaju dominantnu ulogu u tvrtki, uloga odbora je smanjena, a uloga tržišta za korporativnu kontrolu je veća. Ovo tržište pretpostavlja prijetnju za menadžment i dioničare od neprijateljskog preuzimanja tvrtke, a uslijed pada vrijednosti tvrtke zbog lošeg upravljanja. U ovoj situaciji javlja se problem kada tržište kapitala prestaje biti tržište na

---

<sup>32</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 59-62.

<sup>33</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 63-67.

<sup>34</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 67.

<sup>35</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 68.

kojem se ulaže s namjerom stvaranja vrijednosti u dugom roku, a sve više postaje špekulativno s ciljem brze zarade.<sup>36</sup>

Legislativa i pravni standardi nameću se kao preduvjeti za kvalitetno korporativno upravljanje, prvenstveno zbog zaštite interesa ulagača. Prilikom implementacije pravnog okvira potrebno je napraviti ravnotežu. Zakonodavni i regulatorni okvir trebao bi smanjiti nesigurnost tržišnih aktera i kreirati očekivanja o investitorskom i korporacijskom svijetu. S druge strane, ne smije doći do prereguliranosti jer ona može usporiti poduzetničke aktivnosti i preusmjeriti pažnju investitora prema drugim zemljama. Pored zakonskih rješenja i kodeksa korporativnog upravljanja na nacionalnoj razini, na globalnoj razini stvaraju se supranacionalne regulative. Na globalnoj razini najveći je značaj OECD-ovih načela korporativnog upravljanja.<sup>37</sup> Načela su namijenjena pomaganju vladama zemalja članica OECD-a, kao i vladama zemalja koje nisu članice ove organizacije. Putem načela ocjenjuju se i poboljšavaju pravni, institucionalni i regulatorni okviri za korporativno upravljanje u pojedinim zemljama i daju smjernice za burze, investitore, korporacije i druge strane koje imaju ulogu u procesu korporativnog upravljanja. Organizacija je identificirala neke zajedničke elemente koji su temelj dobrog korporativnog upravljanja, a ta načela su formulirana da prihvate različite modele korporativnog upravljanja koji postoje. Načela obuhvaćaju šest ključnih područja korporativnog upravljanja: izgradnja okvira za efikasno korporativno upravljanje, prava dioničara, jednakost dioničara, uloga *stakeholdera* u korporativnom upravljanju, objavljivanje podataka i transparentnost te odgovornosti odbora.<sup>38</sup> U Republici Hrvatskoj, pitanja korporativnog upravljanja su najvećim dijelom regulirana *Zakonom o trgovačkim društvima*, kao i drugim zakonima kojima se uređuje tržište kapitala te područje računovodstva i revizije. *Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA)* predstavlja zakonodavno i nadzorno tijelo.<sup>39</sup>

OECD-ova načela korporativnog upravljanja u svom trećem dijelu bave se jednakim tretmanom dioničara. Okvir korporativnog upravljanja bi prema OECD-u trebao osigurati pravedno postupanje prema svim dioničarima, uključujući manjinske i strane dioničare. Svi

---

<sup>36</sup> Radman Peša, A., Lukavac, M., Prohaska, Z. (2017): Važnost internih i eksternih mehanizama korporativnog upravljanja za društveno odgovorno i održivo poslovanje banaka u Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (Urednici), *Financije na prekretnici - Imamo li snage za iskorak*, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet, str. 239.

<sup>37</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje, Sinergija*, Zagreb, str. 71.

<sup>38</sup> OECD Principles of Corporate governance [internet], raspoloživo na: [https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance.html](https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD_Principles_of_Corporate_Governance.html), [7.8.2020.]

<sup>39</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): *Korporativno upravljanje, Sinergija*, Zagreb, str. 73-74.

vlasnici dionica bi trebali imati mogućnost pribaviti naknadu za povredu svojih prava.<sup>40</sup> Manjinski dioničari su skupina dioničara koja ni pojedinačno ni skupno nema dovoljno skupštinskih glasova da ostvari vlastite interese u društvu, ako su oni suprotni interesima ili nakanama većinskih dioničara. U RH, prava manjinskih dioničara definirana su *Zakonom o trgovačkim društvima*, a zaštićeni su i odredbama *Zakona o preuzimanju dioničkih društava*.<sup>41</sup>

Prema neoliberalnom shvaćanju ekonomije, tržište i konkurencija predstavljaju *nevidljivu ruku*. Ta nevidljiva ruka definira se kao mehanizam koji dovodi do izuzetnih rezultata i koristi za sve sudionike tržišta, a da sami toga nisu svjesni. Ona dovodi do opće dobrobiti na temelju djelovanja pojedinca koji slijede samo svoje interese.<sup>42</sup> Tržišni uvjeti omogućuju opstanak korporacijama sa održivom konkurentskom prednošću. Najbolji menadžeri i kvalitetne upravljačke strukture vode do prosperiteta najboljih tržišnih aktera. Nasuprot tome, loši menadžeri koji nisu stvorili konkurentsku sposobnost poduzeća, moraju biti zamijenjeni. Ukoliko se ne zamijene, korporacije će izgubiti tržišnu bitku. Dakle, korporacije biraju one modele korporativnog upravljanja koji dovode do veće poslovne efikasnosti jer ih tržište na to prisiljava.<sup>43</sup>

## **2.4. Modeli organizacije upravljačkih struktura**

Odbori se ističu kao jedan od ključnih internih mehanizama korporativnog upravljanja kroz koji dioničari osiguravaju da menadžeri upravljaju poslovanjem poduzeća u njihovom najboljem interesu. Odbori se unutar korporacije mogu organizirati na dva načina. Jedan od njih je uspostava jedinstvenog odbora direktora ili upravnog odbora, a naziva se angloameričkim modelom korporativnog upravljanja. Osim toga, unutar organizacije moguće je formiranje dvaju odbora; nadzornog odbora i uprave. Taj model naziva se kontinentalni.<sup>44</sup>

### **2.4.1. Jednorazinski model korporativnog upravljanja**

Jednorazinski model korporativnog upravljanja poznat je i pod nazivom monoistički. Temelj ovog modela je jedinstveni odbor direktora odnosno upravni odbor koji objedinjuje nadzornu i upravljačku funkciju. Unutar upravnog odbora nalaze se izvršni i neizvršni direktori.

---

<sup>40</sup> OECD Principles of Corporate governance [internet], raspoloživo na: [https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance.html](https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD_Principles_of_Corporate_Governance.html), [7.8.2020.]

<sup>41</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 78-79.

<sup>42</sup> Smith A., *The Wealth of Nation*, W. Strahan and T. Cadell, London, 1776

<sup>43</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 82.

<sup>44</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, *Economic research – Ekonomska istraživanja*, 20(2), str. 3.

Neizvršni (vanjski) direktori nisu uključeni u operativno funkcioniranje poduzeća te se za njih pretpostavlja neovisnost i objektivnost te stavljanje na raspolaganje svih svojih znanja, stručnosti, ugleda, veza i informacija. Izvršni (unutarnji) direktori posjeduju operativne poslovne ovlasti, a trebali bi doprinositi poslu putem dobrog *insajderskog* poznavanja korporacijskog poslovanja te putem vlastite profesionalnosti i kompetentnosti.<sup>45</sup> Upravni odbor može biti klasificiran u tri komponente: izvršnu, nadzornu i instrumentalnu. Direktori u izvršnoj komponenti su usko povezani, bilo ekonomski ili psihološki, s najvišim menadžmentom korporacije. Nadzorna komponenta se sastoji od neovisnih, vanjskih direktora koji su zaduženi za prikaz transakcijskih troškova i korporativnu kontrolu. Naposljetku, instrumentalnu sastavnicu odbora čine direktori koji su postavljeni iz funkcionalnih razloga, a ne samo zbog savjetovanja, praćenja i discipliniranja upravljanja. Mogu se promatrati kao izvor upravljačke mudrosti na koju se menadžment može osloniti za poboljšanje procesa donošenja odluka.<sup>46</sup> Neke od najvažnijih zadaća upravnog odbora su:<sup>47</sup>

- postavljanje ciljeva i definiranje poslovne politike,
- zapošljavanje, angažiranje, savjetovanje, ocjenjivanje i nadziranje menadžera te određivanje njihovih kompenzacijskih paketa,
- zaštita vrijednosti korporacijske imovine,
- nadgledanje i odobravanje temeljnih financijskih izvještaja, uključujući revizijske poslove sa zaduženjima njihova obznanjivanja javnosti, vlastima i dioničarima,
- delegiranje nekih ovlasti menadžmentu u slučaju potrebe
- održavanje integriteta odbora u interesu korporacije

U okviru odbora direktora, a sa svrhom lakšeg ispunjavanja dužnosti, često se utemeljuju sljedeći pododbori: odbor vanjskih direktora, izvršni odbor, odbor za nagrađivanje, revizijski odbor te odbor za imenovanja. Kao pogodnost ovog modela ističe se bolja obaviještenost pripadnika odbora iz čega proizlazi pravodobno donošenje odluka što je suprotno situaciji u nadzornim odborima u dvorazinskom modelu.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 37.

<sup>46</sup> Baysinger, B.D. and Butler Source, H.N., (1985): Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition, Journal of Law, Economics & Organization, Vol.1, No. 1, pp. 101-124.

<sup>47</sup> Hodge, B.J., Anthony, W.P., Gales, L.M. (2002): Organization Theory – A strategic Approach, , Prentice Hall, New Jersey, str 231. ; Diane, K.D., McConnell, J.J. (2002): International Corporate Governance, Krannert Graduate School of Management – Working Paper, str. 2., prema Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 37.

<sup>48</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 39.

## 2.4.2. Dvorazinski model korporativnog upravljanja

Dvorazinski, odnosno dualni (*two-tier*) model, baziran je na dvama odborima u upravljačkoj strukturi korporacije: nadzornom odboru (s članovima koji nemaju izvršne pozicije, te nadziru i prate poslovanje) i upravi (upravlja i vodi poduzeće, a objedinjuje najviše menadžere u korporaciji). Članove nadzornog odbora imenuju dioničari na glavnoj skupštini, a potom članovi nadzornog odbora izabiru upravu čija je uloga vođenje poslovanja i zastupanje.<sup>49</sup> Nadzorni odbor zadužen je za kontrolu, nadgledanje i praćenje poslovanja. Mora utvrditi da li je poslovanje društva sukladno zakonu i statutu. Funkcija nadzora osim otkrivanja i sankcioniranja pogrešaka mora obuhvaćati i preventivno djelovanje. Preventivno djelovanje odnosi se na nadzor donošenja odluka o vođenju društva. Osim tekućeg i preventivnog nadzora, nadzorni odbor: (1) imenuje i opoziva članove uprave, (2) predlaže glavnoj skupštini imenovanja novog nadzornog odbora, (3) donosi poslovnik o svom radu i radu uprave, (4) donosi odluke kojima je uprava ograničena u vođenju poslova, (5) daje suglasnosti upravi u obavljanju određenih poslova, (6) zastupa društvo prema članovima uprave, (7) saziva glavnu skupštinu kada je potrebno radi dobrobiti društva, (8) daje suglasnosti na ugovore koje član nadzornog odbora sklapa s društvom. S obzirom na poziciju između skupštine, dioničara i uprave, nadzorni odbor preuzima kontrolnu, stratešku i povezujuću ulogu. Kontrolna uloga podrazumijeva izbor članova uprave, nadzor, praćenje i ocjenjivanje rada uprave. Strateška uloga obuhvaća autorizaciju predloženih strateških odluka, ocjenu prije donešenih strateških odluka i aktivno sudjelovanje u formulaciji i implementaciji strategije društva. Povezujuća uloga odnosi se na održavanje formalnih i neformalnih odnosa s interesno utjecajnim skupinama.<sup>50</sup> Kako bi se postigla maksimalna efikasnost nadzornog odbora, potrebno je poticati uspostavu posebnih komisija (pododbor). Kao prednost ovog modela ističe se neovisnost nadzornog odbora o upravi, a to može biti od pomoći kad menadžeri potenciraju vlastite interese na štetu poduzeća.<sup>51</sup>

Zajednička karakteristika oba modela jest revizijski odbor. Naime, u oba sustava jača uloga revizijskog odbora te on postaje jedan od temeljnih indikatora kvalitetnog korporativnog upravljanja.<sup>52</sup> Revizijski odbor unutar angloameričkog modela korporativnog upravljanja odnosi se na specijalizirani pododbor unutar odbora direktora te se sastoji od neovisnih

---

<sup>49</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 42.

<sup>50</sup> Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6 (1), str. 224-225.

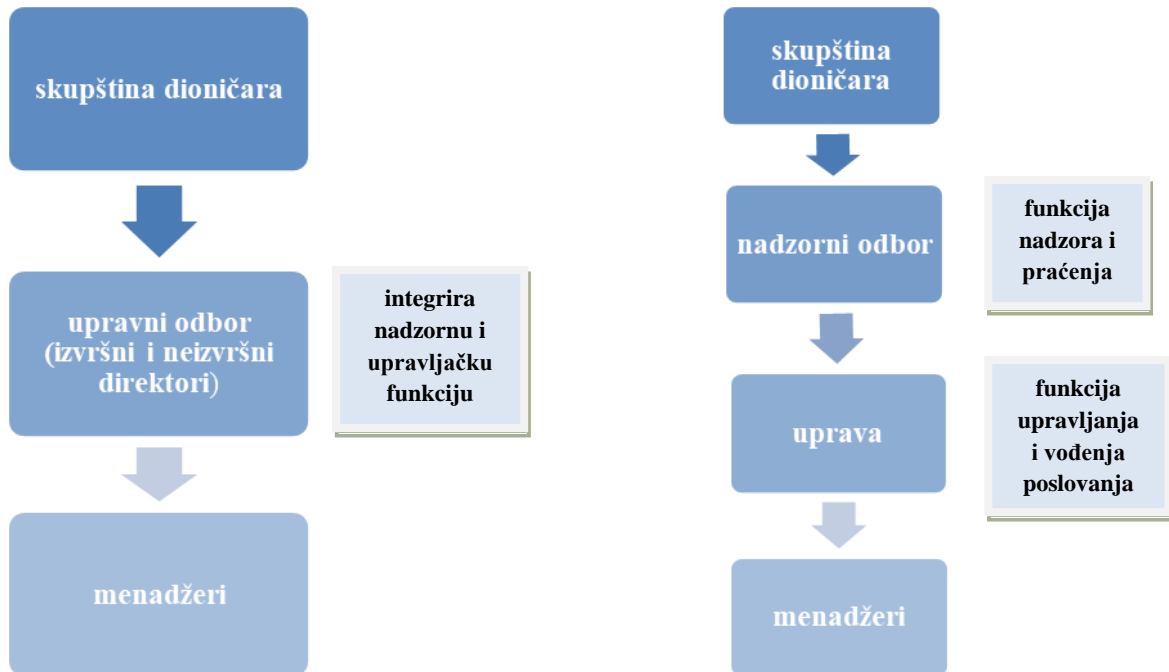
<sup>51</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 43.

<sup>52</sup> Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb, str. 44.



članova odbora direktora. U kontinentalnom modelu koji se temelji na dvorazinskoj upravljačkoj strukturi, revizijski odbor je imenovan od strane nadzornog odbora.<sup>53</sup>

Jednorazinski i dvorazinski model korporativnog upravljanja prikazani su na slici 1.



**Slika 1: Jednorazinski i dvorazinski model korporativnog upravljanja**

Izvor: Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb

<sup>53</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic research – Ekonomska istraživanja, 20(2), str.3.

### 3. REVIZIJSKI ODBOR KAO INTERNI MEHANIZAM KORPORATIVNOG UPRAVLJANJA

#### 3.1. Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja

Revizijski odbori predstavljaju pododbore nadzornog odnosno upravnog odbora te ih čine neovisni, vanjski direktori. Kao takvi, predstavljaju ključni interni mehanizam za korporativno upravljanje. Kao primarne zadaće revizijskog odbora ističu se nadzor cjelokupnog procesa izvještavanja vanjskih korisnika, posebno godišnjih financijskih izvještaja, zatim upravljanje rizicima i procesima interne kontrole, usklađenost za zakonskim propisima i regulativom te naposljetku kontrola procedura interne i eksterne revizije.<sup>54</sup> Sve veća globalizacija tržišta uz upotrebu najnovijih tehnologija rezultira složenim poslovnim transakcijama, računovodstvenim sustavima i regulativama. Raste pritisak na menadžment za potpuno i istinito objavljivanje informacija o poslovanju, a javnost je sve zainteresiranija za etično ponašanje poduzeća. Nadalje, uslijed svjetske financijske krize i korporativnih skandala slabosti u sustavu korporativnog upravljanja postale su sve izraženije. Te slabosti odnose se na nedostatak kredibiliteta, neefikasnu organizacijsku strukturu te neadekvatno upravljanje rizicima. Sve to bilo je imperativ za razvoj značajnije i sveobuhvatnije regulative. U tim uvjetima sve je veća uloga revizijskih odbora, a dolazi i do redefiniranja tradicionalne uloge revizijskog odbora. Sarbanes-Oxleyev zakon (*Sarbanes-Oxley Act*) stupio je na snagu 2002. godine i uveo veće izmjene u regulativi financijskih procedura i uobičajenih praksi korporativnog upravljanja. Obuhvaća računovodstvenu reformu u poduzećima od javnog interesa, uključujući i zaštitu ulagača. Ističu se nove funkcije i zadaće odbora za reviziju; odgovornost u području imenovanja eksternog revizora, ugovaranje naknade s eksternim revizorom, provjere neovisnosti i praćenje rada eksternog revizora. Praksa osnivanja revizijskih odbora razlikuje se u različitim zemljama. Pojedine države zakonski obvezuju poslovne subjekte koji kotiraju na burzi na osnivanje revizijskih odbora. Nasuprot tome, u nekim zemljama revizijski odbori se osnivaju i djeluju kao ekonomska nužnost i potreba delegiranja nadzornih funkcija.<sup>55</sup>

---

<sup>54</sup> Žager, L., Sever Mališ, S., Brozović, M. (2018): Revizijski odbor kao čimbenik kvalitete eksterne revizije, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, No. 24, str. 291.

<sup>55</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 425-428.

### 3.2. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora

Kako bi što bolje obavljali svoj posao, svi članovi revizijskog odbora obavezni su provoditi dužnosti nadzora unutar sljedećih područja:<sup>56</sup>

- internih kontrola i upravljanja rizicima,
- financijskog izvještavanja,
- primjene zakonskih propisa i regulative,
- procesa eksterne i interne revizije.

Adekvatnost i učinkovitost internih kontrola revizijski odbor procjenjuje na temelju analiziranja odgovarajućih izvješća te sastancima i razgovorima s menadžerima, odjelom za internu reviziju i eksternom revizijom. Članovi odbora trebaju dobro poznavati prirodu, opseg, vremenski raspored te rezultate kontrolnih testova koje provode interni i eksterni revizor. Osim testova, posebna pozornost usmjerena je rezultatima istih te izvješćima o rezultatima koji se dostavljaju menadžmentu.

U području financijskog izvještavanja, posebnu pozornost treba posvetiti internim računovodstvenim kontrolama koje osiguravaju točnost, valjanost i sveobuhvatnost računovodstvenih evidencija i izvješća te fizičku zaštitu imovine. Interne računovodstvene kontrole osiguravaju da se usvojene računovodstvene politike konzistentno provode, a time se osigurava vjerodostojnost objavljenih financijskih informacija. Jedna od zadaća revizijskog odbora jest ispitivanje godišnjih financijskih izvještaja te ocjena jesu li oni sastavljeni potpuno i u skladu s informacijama i saznanjima članova odbora. Ulagači i ostale zainteresirane strane na osnovu informacija iz financijskih izvješća donose poslovne odluke, njihovi interesi se moraju zaštititi, a odgovornost odbora se sve više proširuje pa se tako uvodi periodično financijsko izvještavanje (polugodišnje, kvartalno).

Područje primjene zakonskih propisa i regulativa odnosi se na suradnju s menadžmentom, pravnom službom poduzeća, vanjskim pravnim suradnikom te poreznim savjetnikom. Time se osigurava razumijevanje procedura kojima se osigurava primjena relevantnih zakona. Ovo područje odgovornosti revizijskog odbora uključuje i razmatranje rizika prijevare te aktivnosti menadžmenta za uspostavljanje procedura za upozorenje za neetično ponašanje unutar

---

<sup>56</sup> Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, 1st edition, str. 21 i Shaping the Irish Audit Committee Agenda, KPMG & Audit Committee Institute Ireland, May 2005 prema Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 434.

poduzeća (*eng. Whistleblowing*). Naime, potrebno je uspostaviti odgovarajuću klimu unutar poduzeća koja simulira i ohrabruje istinito, pouzdano i objektivno financijsko izvještavanje te istodobno stvara i obvezu odgovornosti među zaposlenicima.<sup>57</sup>

Konačno, u svrhu ispunjenja odgovornosti i zadataka, nužna je uspostava komunikacije između članova revizijskog odbora te internih i eksternih revizora.

Zakon o reviziji navodi sljedeće zadaće revizijskog odbora:<sup>58</sup>

- izvješćuje nadzorni odbor ili neizvršne članove upravnog odbora o rezultatu zakonske revizije i tumači kako je zakonska revizija doprinijela integritetu financijskog izvještavanja, te objašnjava kakva je uloga revizijskog odbora u cjelokupnom procesu,
- prati proces financijskog izvještavanja i izdaje preporuke ili prijedloge za osiguranje njegovog integriteta,
- prati učinkovitost sustava unutarnje kontrole kvalitete i sustava upravljanja rizicima te, ako je to primjenjivo, unutarnju reviziju, bez kršenja svoje neovisnosti,
- prati obavljanje zakonske revizije godišnjih financijskih izvještaja i godišnjih konsolidiranih financijskih izvještaja
- ispituje i prati neovisnost revizorskog društva, a posebno prikladnost pružanja nerevizorskih usluga,
- odgovoran je za postupak izbora revizorskog društva te predlaže imenovanje revizorskog društva.

Postojanje odbora za reviziju unutar poduzeća ima svoje pogodnosti, ali i nedostatke. Prednosti i nedostaci djelovanja revizijskog odbora unutar poduzeća prikazani su u sljedećoj tablici.

---

<sup>57</sup> Audit committees - good practices for meeting market expectations, 1st edition, op.cit., str.33, prema Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 435.

<sup>58</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 127. čl. 66.

**Tablica 2: Prednosti i nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora**

<b>Prednosti osnivanja i djelovanja revizijskog odbora</b>	<b>Nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora</b>
<b>Pomaže direktorima u izvršavanju njihovih uloga i zadataka</b>	Postoji mogućnost da revizijski odbor podijeli odbor direktora
<b>Poboljšava komunikaciju</b>	Može zadirati u prava menadžmenta
<b>Promovira objektivnost</b>	Postoji objektivno nedostatak neizvršnih direktora i relevantnih stručnjaka
<b>Promovira revizijsku profesiju dajući visoki status relevantnim revizijskim pitanjima i temama</b>	Djelovanje revizijskog odbora zahtijeva vremenske i druge resurse
<b>Ojačava ulogu neizvršnih direktora</b>	Postoji opasnost da revizijski odbor bude najmanje efikasan u onim osjetljivim područjima u organizaciji koja su zapravo prioritetna

Izvor: Spencer Pickett, K. H. (assisted by Vinten, G.) (1997): *The Internal Auditing Handbook*, John Wiley & Sons, Chichester, New York, str. 106., prema Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012): *Revizija*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 394.

### 3.2.1. Uloga i odgovornosti revizijskog odbora u angloameričkom modelu korporativnog upravljanja

Kao što je već ranije spomenuto, uslijed brojnih korporativnih skandala (Enron, WorldCom, itd.), došlo je do postupne promjene institucionalnog okvira na tržištima kapitala te je tradicionalna uloga revizijskog odbora dobila novi značaj. Sarbanes – Oxley zakonom iz 2002. godine ističu se nove uloge i zadaci revizijskog odbora. Osim odgovornosti za imenovanje eksternog revizora, ugovaranja naknade te provjere neovisnosti i praćenja rada eksternog revizora, zakon se bavi i idućim pitanjima. Revizijski odbor mora imati aktivnu ulogu u razrješavanju eventualnih nesuglasja između menadžmenta i eksternog revizora u području problematike financijskog izvještavanja. Zakonom je definirano da revizor treba izravno izvještavati revizijski odbor., a sve revizijske ali i nerevizijske usluge koje revizor obavlja mora unaprijed odobriti revizijski odbor. Posebna pozornost posvećena je nerevizijskim odnosno savjetničkim uslugama te je zakonom definirano da eksterni revizor ne smije provoditi reviziju financijskih izvještaja kod klijenta kojemu je u istoj poslovnoj godini pružao nerevizijske usluge.<sup>59</sup> Sukladno Sarbanes – Oxley zakonu, revizijska tvrtka dužna je obavještavati revizijski odbor o svakoj računovodstvenoj politici i svakom postupku vezanom za primjenu te politike, alternativnim postupcima vezanim za financijske informacije unutar

<sup>59</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 426-427.

općeprihvaćenih računovodstvenih načela koji su raspravljani s menadžmentom i drugim načinima komunikacije između eksterne revizije i menadžmenta o značajnim pitanjima.<sup>60</sup>

Osim Sarbanes-Oxley zakona, u SAD-u postoje i dodatne regulacije koje se odnose na revizijski odbor. Naime, *New York Stock Exchange* (NYSE) pravila te NASDAQ standardi listanja na burzi sadrže odrednice koje su prisutne u Sarbanes – Oxley zakonu, ali i dodatne zahtjeve i odgovornosti revizijskih odbora. Prema tim zahtjevima revizijski odbor treba pomoći odboru direktora u nadziranju sveobuhvatnosti financijskih izvještaja poduzeća, usklađenosti poslovanja sa zakonom i regulativom, stručnosti i neovisnosti eksternog revizora, provođenja interne revizije i pripreme sažetka izvješća revizijskog odbora koji je uključen u godišnje izvješće.<sup>61</sup>

S obzirom na ulogu revizijskog odbora, njegove aktivnosti se sistematiziraju na sljedeći način:<sup>62</sup>

- revizijski odbor mora razmatrati financijske aktivnosti organizacije, posebice troškove,
- mora analizirati proces revizije financijskih izvještaja i proces interne revizije,
- mora razmatrati godišnje izvješće i revizorovo izvješće o financijskim izvještajima koji su sastavni dio godišnjeg izvješća,
- mora razmatrati adekvatnost sustava internih kontrola,
- mora biti uključen u sastanke i rasprave eksternog i internog revizora.

Osim važnosti odnosa revizijskih odbora i eksterne revizije, sve više je naglašena povezanost revizijskih odbora s internom revizijom. Institut internih revizora (*IIA Global*) navodi da bi odbor trebao:<sup>63</sup>

- pomoći u koordinaciji aktivnosti eksterne i interne revizije,

---

<sup>60</sup> Brodsky, D., Grochowski, R. B., Baker, W. R., Huber, J. (2003): *The New Role of Audit Committees*, Executive Action No.63: Trends in Corporate Governance, New York, str. 1., prema Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 427.

<sup>61</sup> Brodsky, D., Grochowski, R. B., Baker, W. R., Huber, J. (2003): *The New Role of Audit Committees*, op.cit, str. 1. prema Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 428.

<sup>62</sup> Spencer Pickett, K. H.: *The Internal Auditing Handbook*, op. cit., str. 105-106. prema Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 429.

<sup>63</sup> Spencer Pickett, K. H.: *The Internal Auditing Handbook*, op. cit., str. 106. prema Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija*, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 429.

- ocijeniti rad odjela za internu reviziju na godišnjoj razini, uzimajući u obzir planove i izvješća interne revizije,
- odobriti pravilnik interne revizije,
- sastajati se s internim revizorima.

### 3.2.2. Revizijski odbori u Europskoj uniji

Sve je prisutniji trend osnivanja revizijskih odbora unutar brojnih europskih korporacija unazad nekoliko godina. Smjernice koje se odnose na ustroj i aktivnosti revizijskog odbora sadržane su u *Cadbury Report*<sup>64</sup> u Velikoj Britaniji i *Vienot Report*<sup>65</sup> u Francuskoj, a Europska komisija u Zelenom papiru ističe ulogu, položaj i odgovornosti revizijskog odbora. Osmo direktiva Europske unije<sup>66</sup> definira potrebu osnivanja i aktivnosti revizijskog odbora. Članak 39. Osmo direktive definira da su subjekti od javnog interesa obvezni ustrojiti odbor za reviziju te da isti treba biti sastavljen od neizvršnih članova upravljačkog tijela ili članova nadzornog tijela revidiranog subjekta s najmanje jednim neovisnim članom s poznavanjem u području računovodstva i/ili revizije. Prema članku 39. revizijski odbor će:

- pratiti postupak financijskog izvještavanja,
- pratiti efikasnost internih kontrola poduzeća, internu reviziju tamo gdje je to primjenjivo i sustave upravljanja rizicima,
- nadzirati zakonsku reviziju godišnjih i konsolidiranih financijskih izvještaja,
- provoditi uvid i nadzor neovisnosti ovlaštenih revizora ili revizijskih tvrtki i odredbi o dodatnim uslugama klijentu,
- obavljanje uloge koja se navodi u članku 43. ( revizijski odbor odabire revizora ili revizorsku tvrtku).

Prema posljednoj stavci članka 39., dužnost ovlaštenog revizora ili revizijske tvrtke jest izvještavanje revizijskog odbora o značajnim pitanjima koja se pojavljuju pri obavljanju zakonske revizije, naročito o uočenim materijalnim značajnim slabostima internih kontrola

---

<sup>64</sup> The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992): *The Cadbury Report: Financial Aspects of Corporate Governance*, Professional Publishing Ltd, London

<sup>65</sup> CNPF, AFEP (1999): *The Boards of Directors of Listed Companies in France: Vienot Report I.*, Paris

<sup>66</sup> Proposal for a Directive of the European Parliament and of the Council on statutory audit of annual accounts and consolidated accounts and amending Council Directives 78/660/EEC and 83/349/EEC, op.cit., str. 30 prema Tušek, B., Žager, L. (2007): *Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 431.

vezano za proces financijskog izvještavanja. Nadalje, obaveza ovlaštenog revizora ili revizijske tvrtke je da pomognu revizijskom odboru u ispunjavanju njegovih zadaća.<sup>67</sup>

Osmu direktivu Europske unije od 16. travnja 2014. zamjenjuje Direktiva 2014/56/EU, a zbog velike važnosti subjekata od javnog interesa za javnost, te opsega i složenosti njihova poslovanja, usvojena je Uredba (EU) br. 537/2014. Iako su osmom direktivom utvrđeni uvjeti koji se odnose na izdavanje odobrenja i registriranje osoba koje obavljaju reviziju te pravila o neovisnosti, objektivnosti i etici, novom Direktivom Europske unije dalje se usklađuju ta pravila u svrhu veće transparentnosti. Nadalje, osnažuje se neovisnost i objektivnost revizora pri izvršavanju zadaća te se povećava minimalna razina konvergencije u vezi s revizijskim standardima na osnovu kojih se provodi zakonska revizija. Kako bi se zaštitilo investitore, povećano je javno nadziranje ovlaštenih revizora i društava za reviziju putem jačanja neovisnosti javnih nadzornih tijela Unije.<sup>68</sup>

Direktiva 2014/56/EU navodi sljedeće odgovornosti revizijskog odbora:<sup>69</sup>

- obavještanje upravnog ili nadzornog tijela subjekta koji je predmet revizije o ishodu zakonske revizije i objašnjava kako je zakonska revizija doprinijela integritetu financijskog izvještavanja te ulogu revizijskog odbora u tom procesu,
- praćenje procesa financijskog izvještavanja i dostavljanje preporuka ili prijedloga za osiguravanje svog integriteta,
- praćenje djelotvornosti unutarnjih sustava kontrole kvalitete i upravljanja rizikom te, ako je primjenjivo, njegovu unutarnju reviziju,
- praćenje zakonske revizije godišnjih i konsolidiranih financijskih izvještaja, a posebno njezino obavljanje,
- ispitivanje i praćenje neovisnosti ovlaštenih revizora ili revizorskih društava, a posebno prikladnost pružanja nerevizorskih usluga subjektu koji je predmet revizije,
- odabire ovlaštenog revizora ili revizorsko društvo te predlaže imenovanje ovlaštenog revizora ili revizorskog društva.

---

<sup>67</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 431.

<sup>68</sup> Direktiva 2014/56/EU Europskog parlameta i vijeća od 16. travnja 2014., Strasbourg, stavak 1.

<sup>69</sup> Direktiva 2014/56/EU Europskog parlameta i vijeća od 16. travnja 2014., Strasbourg, stavak 39.



### 3.3. Članstvo i organizacija revizijskog odbora

Kao jedan od nužnih preduvjeta za kvalitetan rad revizijskog odbora ističe se kvalifikacija članova odbora odnosno "financijska pismenost". Svi članovi odbora trebali bi razumjeti pročitane financijske izvještaje poduzeća. Prema Zakonu o reviziji, revizijski odbor sastavljen je od pripadnika nadzornog odbora te pripadnika imenovanih od strane istih.<sup>70</sup> Barem jedan član trebao bi imati računovodstvena i/ili revizijska znanja te poznavati financijske rizike i interne kontrole. Svi pripadnici revizijskog odbora moraju imati:<sup>71</sup>

- integritet,
- spremnost da svoje vrijeme i energiju posveti poduzeću,
- razumijevanje poslovanja, proizvoda i usluga poduzeća,
- poznavanje rizika i internih kontrola u poduzeću,
- ispitivačko i neovisno prosuđivanje,
- sposobnost ponude novih ili različitih gledišta i konstruktivnih prijedloga.

Predsjednik odbora za reviziju trebala bi biti osoba koja je prirodni vođa i sposobna je promicati učinkovite radne odnose i komunikaciju među članovima, kao i s drugim zainteresiranim stranama – menadžmentom, eksternim i internim revizorima.

Veličina revizijskog odbora prvenstveno mora odgovarati potrebama poduzeća. Broj članova mora osigurati ravnotežu stajališta i iskustava, ali i treba biti dovoljno malen da bude učinkovit u obavljanju svoje zadaće. Istraživanja pokazuju da unutar vodećih europskih korporacija 70% revizijskih odbora sadrži 3 i 4 člana. Također, istraživanjima je utvrđeno da je optimalan broj članova 3-6 članova.<sup>72</sup>

Mandati, odnosno razdoblja na koje se imenuju članovi odbora, nisu unaprijed utvrđeni. S jedne strane, revizijski odbor bi trebao raditi u kontinuitetu, a s druge strane potrebno je trajno osigurati predlaganje novih ideja i "svježinu" rada. Dakle, treba pronaći ravnotežu među zahtjevima, odnosno definirati fleksibilnije mandate za članove odbora. U praksi se najčešće

---

<sup>70</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127. čl. 65.

<sup>71</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 432.

<sup>72</sup> Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 1999., 1st edition, str.17. prema Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 432.

susreću mandati od jedne do tri godine, a moguća su ponovna imenovanja ili duži, otvoreni mandati.<sup>73</sup>

Sastanci revizijskog odbora trebali bi se održavati redovito kako bi se ostvarila temeljna svrha rada odbora. Svaki sastanak treba pažljivo isplanirati s aspekta satnice, dnevnog reda i sudionika. Broj sastanaka odbora ovisi o ciljevima i opsegu aktivnosti, a najčešće korespondira s glavnim fazama financijskog izvještavanja, revizije izvještaja i interne revizije.<sup>74</sup>

### **3.4. Odnos revizijskog odbora i eksterne revizije**

Suradnja revizijskog odbora i eksternog revizora odnosi se na sljedeća četiri područja: značajke usluge revizije, rizik i kontrole, financijsko izvještavanje te ostala pitanja u svezi upravljanja.<sup>75</sup> Unutar područja značajki usluga revizije, potrebna je rasprava o kvalifikacijama te o revizijskim projektima eksternog revizora, revizijskim resursima koji su mu na raspolaganju te kapacitetima (osoblju, lokaciji, tehničkoj opremljenosti i sl.). Uz odbor direktora, odnosno nadzorni odbor, revizijski odbor trebao bi biti uključen u sva pitanja koja se tiču imenovanja revizora, ugovaranja revizorske naknade te eventualne naknade za nerevizijske usluge. Primarna usmjerenost revizijskog odbora jest učinkovitost revizije financijskih izvještaja. Osim toga, nužno je razmotriti potencijalne utjecaje na revizorovu objektivnost i neovisnost, odnosno utjecaj koji bi veze ili druge usluge kojima se bave revizori imale na objektivnost revizora.<sup>76</sup> Obveza eksternog revizora jest da redovito izvještava revizijski odbor o najvažnijim pitanjima koja proizlaze iz revizije, a naročito o uočenim slabostima i nedostacima interne kontrole povezanih s procesom financijskog izvještavanja.<sup>77</sup>

Između revizijskog odbora s jedne strane i uprave te nadzornog/upravnog odbora s druge strane potrebno je uspostaviti otvorenu komunikaciju. Posebnu komunikaciju predstavljaju sastanci revizijskog odbora s eksternim revizorima. Na tim sastancima tema su rizici s kojima je poduzeće suočeno, te preventivne mjere u vidu internih kontrola i adekvatnih procedura.

---

<sup>73</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str 433.

<sup>74</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str 433.

<sup>75</sup> Audit Committeess – Good practices for meeting market expectations, PricewaterhouseCoopers, 2003., 2nd edition, www.pwc.com, str. 35. prema Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str 436.

<sup>76</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic research – Ekonomska istraživanja, 20(2), str 11.

<sup>77</sup> Narodne novine (2012): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 144, čl. 28.

Fokus je stavljen na ključne rizike koji su povezani sa značajnim pogrešnim prikazivanjima u financijskim izvještajima. U procesu cjelovite revizije financijskih izvještaja, uloga eksternog revizora je da donose odgovarajuće zaključke te savjetuje i preporučuje menadžmentu kako poboljšati poslovne aktivnosti. Na revizijskom odboru je da razmotri takve sugestije i ocjene revizora, zatraži adekvatna izvješća menadžmenta koja će potkrijepiti takve zahtjeve revizora, te priopćenje menadžmenta o budućem planu djelovanja.<sup>78</sup>

#### 3.4.1. Neovisnost, izbor i imenovanje eksternog revizora

Da bi se revizija planirala, provela i da bi revizor mogao izraziti mišljenje o financijskim izvještajima, potrebna je potpuna neovisnost, nepristranost i samostalnost revizora. Prema Zakonu o reviziji<sup>79</sup>, revizorsko društvo ili ovlaštenu revizor moraju biti neovisni u odnosu na revidirani subjekt, a nije im dopušteno sudjelovati u donošenju odluka revidiranog subjekta. Revizorsko društvo odnosno eksterni revizor je dužan poduzeti sve mjere kako bi osigurao da pri reviziji financijskih izvještaja na njegovu neovisnost ne utječe niti jedan postojeći ili potencijalni sukob interesa ili poslovni odnos te drugi izravni ili neizravni odnosi. Zakon posebno ističe da eksterni revizor ne smije obavljati reviziju ako posjeduje financijske instrumente revidiranog subjekta ili bilo kojeg subjekta povezanog s revidiranim subjektom te ukoliko je bio zaposlen u revidiranom subjektu. Ovlaštenu revizor ili revizorsko društvo koje obavlja reviziju subjekata od javnog interesa dužno je objaviti izvješće o transparentnosti koje sadrži izjavu o neovisnosti revizora. Također, prije prihvaćanja ili nastavljanja obavljanja revizorske usluge, revizorsko društvo dužno je pisanim putem potvrditi revizijskom odboru ispunjava li zahtjeve neovisnosti te postoje li okolnosti koje ugrožavaju neovisnost, te definirati radnje za ublažavanje tih prijetnji.

Sukladno članku 66. Zakona o reviziji, revizijski odbor snosi odgovornost za postupak odabira revizorskog društva te iznosi skupštini svoj prijedlog za imenovanje revizorskog društva. Prilikom odabira revizorskog društva analiziraju se relevantni čimbenici kao što su kredibilitet tvrtke, znanje i iskustvo u relevantnoj industriji, sposobnost revizora da otvoreno i djelotvorno komunicira o svim relevantnim pitanjima sa odborom te sposobnost kooperativnog djelovanja s menadžmentom.<sup>80</sup> Međutim, iako je Zakonom o reviziji

---

<sup>78</sup> Tušek, B.(2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic research – Ekonomska istraživanja, 20(2), str 12.

<sup>79</sup> Narodne novine (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127. čl. 48.,49.,52 i 59.

<sup>80</sup> Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012): Revizija, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.str 398-399.

nadležnost odabira revizorskog društva u domeni revizijskog odbora, unutar trgovačkih društava sa revizijskim odborom, u fazi pripreme glavne skupštine nadzorni odbor objavljuje prijedlog o imenovanju revizora prethodno utvrđen od strane odbora.<sup>81</sup> Ova praksa prisutna je u svijetu te pokazuje da iako revizijski odbor ima odgovornost izbora revizora, konačan izbor potvrđuju dioničari. Osim predlaganja i imenovanja eksternog revizora, revizorski odbor ima ovlasti u području otpuštanja i eventualne zamjene revizora u slučaju narušavanja prihvatljive razine neovisnosti.<sup>82</sup>

### 3.4.2. Izvještavanje o ključnim pitanjima te priopćavanje revizijskih rezultata i nalaza

Unutar poslovnog subjekta s organiziranim revizijskim odborom, eksterni revizor obvezan je neposredno izvještavati revizijski odbor. Dakle, cjelokupna komunikacija vezana za rezultate revizije financijskih izvještaja te relevantna pitanja koja proizlaze iz revizijskog angažmana neposredno je usmjerena prema revizijskom odboru, umjesto posredno preko menadžmenta tvrtke.

Kao što je ranije navedeno, u Republici Hrvatskoj prema Zakonu o reviziji, samostalni revizor ili revizorsko društvo mora izvještavati revizijski odbor o ključnim pitanjima koja proizlaze iz revizije, a posebice o značajnim slabostima interne kontrole.<sup>83</sup> Dakle, revizor izvješćem ili u formi pisma obavještava revizijski odbor o slabostima, nedostacima i nepravilnostima interne kontrole u svezi s financijskim izvještavanjem.<sup>84</sup> Međunarodnim revizijskim standardom 265<sup>85</sup> naziva "Priopćavanje nedostataka u internim kontrolama onima koji su zaduženi za upravljanje i menadžmentu" opisani su posebni zahtjevi u vezi priopćavanja ključnih nedostataka u internim kontrolama. U kontekstu učinkovitosti internih kontrola ističu se pitanja koja revizijski odbor mora postaviti eksternom revizoru.<sup>86</sup>

- kako procjenjujete učinkovitost internih kontrola klijenta?

---

<sup>81</sup> Narodne novine (2015): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 110., čl. 275.

<sup>82</sup> Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2016, str.336.

<sup>83</sup> Narodne novine (2012): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 144, čl. 29.

<sup>84</sup> Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2016, str.334.

<sup>85</sup> Narodne novine (2009): Međunarodni revizijski standardi, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 71

<sup>86</sup> Bromilow, C. L., Berlin, B. L. (2005.): Audit Committee Effectiveness – What Works Best. 3rd Edition. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF), Florida, str.54 prema Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2016, str. 341.

- za koja područja u poslovanju poduzeća vjerujete da imaju visok rizik postojanja neučinkovitih internih kontrola?
- kako testirate interne kontrole?
- postoje li neka područja i stavke u financijskim izvještajima gdje se ne planirate osloniti na interne kontrole i zašto?

Načela dobrog upravljanja Međunarodnog revizijskog standarda 260<sup>87</sup> preporučuju:

- redovito prisustvo revizora sjednicama odbora za reviziju,
- periodične sastanke i komunikaciju predsjednika odbora za reviziju te ostalih članova odbora s revizorom,
- sastanke revizora i odbora za reviziju bez nazočnosti menadžmenta bar jedanput godišnje.

Komunikacija revizijskog odbora i eksternih revizora o revizijskim nalazima, rezultatima i ostalim relevantnim informacijama odvija se tijekom cjelokupnog procesa revizije, od planiranja do kompletiranja revizije. Osim komunikacije s eksternim revizorom, revizijski odbor tijekom cjelokupnog procesa zakonske revizije redovito komunicira i s menadžmentom tvrtke. Eksterni revizor te menadžment poduzeća, čija je zadaća sastavljanje i prezentiranje financijskih izvještaja, mogu se značajno razilaziti u pitanjima financijskog izvještavanja. U toj situaciji revizijski odbor bi trebao:<sup>88</sup>

- raspraviti određene teme iz područja financijskog izvještavanja s menadžmentom kako bi članovi revizijskog odbora razumjeli poslovne događaje i računovodstvene implikacije događaja, uključujući alternativne računovodstvene postupke,
- raspraviti određena pitanja iz područja financijskog izvještavanja s eksternim revizorom
- utvrditi je li potreban angažman dodatnih resursa,
- utvrditi prihvatljiv vremenski okvir za predmet raspravljanja,
- raspraviti rješenja s menadžmentom i eksternim revizorom,
- procijeniti pristup poboljšanjima.

---

<sup>87</sup> Međunarodni revizijski standard 260 (izmijenjen), Komuniciranje s onima koji su zaduženi za upravljanje [internet], raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20260%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20260%20(izmijenjen).pdf), [10.8.2020]

<sup>88</sup> Bromilow, C. L., Berlin, B. L. (2005.) Audit Committee Effectiveness – What Works Best. 3rd Edition. The Institute of Internal Auditors Research Foundation (IIARF).Florida prema Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2016, str. 344.

Menadžment poduzeća obavezan je revizoru dostaviti pisanu izjavu u kojoj potvrđuje da je ispunio odgovornost pripreme financijskih izvještaja u skladu s primjenjivim okvirom financijskog izvještavanja te da je osigurano sve ključne informacije i pristup. Kopije tih izjava pregledava revizijski odbor da bi utvrdio sadrže li neka neuobičajena sporna pitanja. Nadalje, odbor treba saznati jesu li eksterni revizori imali poteškoće u pribavljanju navedenih izjava. Ako se u tijeku revizijskog angažmana eksterni revizor odluči angažirati osobu ili tvrtku kao pomoć u pribavljanju dostatnih i primjerenih revizijskih dokaza, obavezan je priopćiti tu informaciju odboru. Odbor treba također utvrditi da li je revizor preuzeo odgovornost za rad drugih revizora i stručnjaka te na koji način, prilikom izbora svojih suradnika, revizijska tvrtka procjenjuje njihov profesionalni ugled i kvalitetu osoblja, kako utvrđuje djelokrug rada i očekivane rezultate svojih suradnika te posebice njihovu neovisnost i objektivnost.<sup>89</sup>

### **3.5. Odnos između revizijskog odbora i interne revizije**

Korporativno upravljanje predstavlja jedan od najznačajnijih faktora koji utječu na razumijevanje i razmatranje uloge interne revizije u organizaciji. Kao što je već ranije navedeno, korporativno upravljanje pruža okvir za ostvarenje ciljeva organizacije, a rizik predstavlja vjerojatnost pojave događaja koji može utjecati na postizanje definiranih ciljeva. U svrhu upravljanja rizicima te da bi se povećala vjerojatnost realizacije definiranih ciljeva menadžment poduzima aktivnosti kontrole. Zadaća interne revizije je pomoći organizaciji odnosno menadžmentu u upravljanju rizicima i održavanju učinkovitih kontrola. Interna revizija obavlja svoju zadaću procjenom učinkovitosti kontrola te promoviranjem njihova kontinuiranog unapređenja.<sup>90</sup>

Preduvjet realizacije osnovnih zadaća odbora jest kvalitetan izvor informacija. Kao jedan od nezamjenjivih resursa informacija ističe se odjel interne revizije. Dakle, da bi revizijski odbor ispunio svoju svrhu i ciljeve potrebno je u potpunosti upoznati i razumjeti aktivnosti odjela interne revizije te uspostaviti odgovarajuću komunikaciju i suradnju. S druge strane, interna revizija ne može funkcionirati unutar organizacije bez podrške revizijskog odbora. Revizijski odbor bi trebao biti u stanju procijeniti da li menadžment u cjelosti iskorištava potencijal odjela interne revizije, je li tom odjelu osigurana potrebna podrška za rad te u kojoj je mjeri

---

<sup>89</sup> Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, Posebno izdanje 2016, str. 344-345.

<sup>90</sup> Vuko, T. (2020): Interna kontrola i revizija, materijali s predavanja, Ekonomski fakultet Split, Split.

djelovanje odjela interne revizije učinkovito. Kao bitan činitelj kvalitetnog korporativnog upravljanja ističe se otvorena komunikacija, u oba smjera, između odbora i odjela interne revizije. Revizijski odbor treba pokazati otvorenost te spremnost na suradnju u smislu prihvaćanja preporuka i rješenja interne revizije, a interna revizija treba ispuniti konkretne zahtjeve revizijskog odbora.<sup>91</sup>

### 3.5.1. Interakcija prema Međunarodnom okviru profesionalnog djelovanja

Među Standardima i Preporukama za rad koji se bave problematikom odnosa između revizijskog odbora i interne revizije posebno se ističe Standard 1111 naziva " Interakcija s odborom" (*Direct Interaction With the Board*).<sup>92</sup> Ovaj Standard zahtijeva da glavni interni revizor bude u izravnoj komunikaciji i interakciji s odborom. Ako se predviđa da će odgovornost revizora preći područje interne revizije, nužno je razviti zaštitne mehanizme za ograničavanje narušavanja neovisnosti ili objektivnosti.<sup>93</sup> Izravna komunikacija ostvarena je ukoliko je glavni revizor redovno prisutan i sudjeluje na sastancima odbora za reviziju vezanim za odgovornost odbora za nadzor nad revizijom, financijskim izvještavanjem, upravljanjem organizacijom i kontrolom. Sudjelujući na tim sastancima, revizor je obaviješten o strateškim poslovnim i operativnim novitetima. Također, omogućena je razmjena podataka koji se odnose na planiranje i ključne aktivnosti interne revizije, te komunikacija svih drugih pitanja koji su u zajedničkom interesu. Za učinkovitu komunikaciju i interakciju glavni revizor bi se trebao privatno sastati s odborom, najmanje jednom godišnje.<sup>94</sup>

Standard 1110 naziva Organizacijska neovisnost navodi da glavni interni revizor izvještava onoj organizacijskoj razini koja omogućava internoj reviziji da ispuni svoje odgovornosti. Organizacijska neovisnost interne revizije morala bi se potvrditi odboru najmanje jednom godišnje. Učinkovita organizacijska neovisnost postignuta je kada glavni revizor funkcionalno odgovara odboru. Funkcionalno odgovaranje odboru podrazumijeva da odbor:<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, Drugo, izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb, str. 438-439.

<sup>92</sup> Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 297.

<sup>93</sup> Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016), prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora (HIIR), Zagreb, str 6.

<sup>94</sup> Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja, Preporuka za rad 1111-1 [internet], raspoloživo na: <https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Practice%20Advisories%202009%20-Croatian.pdf>, [14.8.2020]

<sup>95</sup> Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016), prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora (HIIR), Zagreb, str. 5.

- odobrava povelju interne revizije,
- odobrava plan interne revizije temeljen na rizicima,
- odobrava budžet interne revizije i plan resursa,
- prima izvještaje glavnog revizora o radnom učinku funkcije interne revizije u odnosu na plan i ostala pitanja,
- odobrava odluke o imenovanju i razrješenju glavnog revizora,
- odobrava primanja glavnog revizora,
- postavlja odgovarajuće upite menadžmentu i glavnom revizoru kako bi se utvrdilo postoji li neprimjereno ograničenje djelokruga ili resursa.

Administrativno odgovaranje podrazumijeva:<sup>96</sup>

- izradu proračuna i računovodstva uprave,
- upravljanje ljudskim potencijalima, uključujući procjene osoblja i naknade,
- interna priopćenja i protok informacija,
- upravljanje politikom i postupcima interne revizije.

### 3.5.2. Izbor i procjena glavnog internog revizora

Kao što je već ranije istaknuto, postoji potreba izravne komunikacije između glavnog internog revizora i odbora za reviziju, te s obzirom da glavni interni revizor predstavlja odjel interne revizije i odgovoran je za ostvarivanje obveza i odgovornosti odjela, logičan je interes revizijskog odbora za sudjelovanjem u izboru glavnog internog revizora. Članovi odbora procjenjuju kompetencije potrebne za ispunjavanje odgovornosti glavnog internog revizora. U praksi revizijski odbor najčešće odobrava i potvrđuje izbor glavnog revizora kojeg je odabrao menadžment, a ponekad je odbor neposredno i jedino uključen u taj izbor. S obzirom da odbor ima ovlasti za izbor i imenovanje glavnog internog revizora, nameće se zaključak da će biti dio i eventualnog opoziva i zamjene glavnog revizora. Pored samog izbora i imenovanja revizora, revizijski odbor mora biti angažiran u evaluaciji rada glavnog internog revizora. Prilikom vrednovanja glavnog internog revizora, nameću se sljedeća pitanja:<sup>97</sup>

- Kakva je reakcija glavnog internog revizora na aktivnosti revizijskog odbora?

<sup>96</sup> Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (2011) , prijevod s engleskog jezika, str. 47-48.

<sup>97</sup> Prilagođeno prema Bromilow, C.L., Berlin, B. L., Audit Committee Effectiveness – What Works Best, op. cit., str. 39. prema Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 304.



- Koliko je glavni interni revizor upućen u računovodstvene politike poduzeća i financijsko izvještavanje?
- Uvažava li viši menadžment glavnog internog revizora te u kojoj mjeri i koliko je "zdrava" napetost među njima?
- Koliko dobro eksterni revizor uvažava glavnog internog revizora?
- Osigurava li glavni interni revizor odgovarajuće uvjerenje u područjima i angažmanima koje zahtjeva i inicira sam revizijski odbor?
- Koliko je glavni interni revizor uvažen od strane revizijske profesije kojoj pripada?

### 3.5.3. Procjena rizika i planovi

Zbog rastuće nestabilnosti i nepredvidljivosti u okolini poduzeća, te paralelno rastu i razvoju poduzeća, sve je veća važnost i uloga rizika. Procjena rizika predstavlja tek jednu fazu unutar procesa upravljanja rizicima, a uključuje identifikaciju i analizu relevantnih rizika koji utječu na ostvarivanje ciljeva organizacije da bi se utvrdilo kako uspješno upravljati tim rizicima. U procesu upravljanja rizicima značajna je uloga svih članova organizacije, a primarna odgovornost za identifikaciju i upravljanje rizicima je na menadžmentu. Obveza internog revizora je pružiti odgovarajuću podršku menadžmentu i to:<sup>98</sup>

- pružanjem neovisne i objektivne ocjene, odnosno uvjerenja o adekvatnosti i učinkovitosti procesa upravljanja rizicima i internih kontrola,
- davanjem savjeta i sugestija pri definiranju načina identifikacije i strategije upravljanja rizicima,
- davanjem prijedloga o mogućnostima unapređenja procesa upravljanja rizicima i internih kontrola u organizaciji.

Prema odredbama Standarda 2010<sup>99</sup> glavni interni revizor utvrđuje planove koji se temelje na procjeni rizika kako bi se odredili prioriteti funkcije interne revizije koji su dosljedni ciljevima organizacije. Naime, prema tumačenju ovog standarda glavni revizor uzima u obzir okvir organizacije za upravljanje rizicima, uključujući spremnost na rizik koji menadžment utvrđuje za različite aktivnosti. Ako takav okvir ne postoji unutar organizacije, glavni interni

<sup>98</sup> Bagshaw, K.: The Role of Internal Audit in Risk Management, [www.accaglobal.com/publications/studentaccountant](http://www.accaglobal.com/publications/studentaccountant) prema Tušek, B. (2010): Aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća, Računovodstvo i porezi br.4., str 195-198.

<sup>99</sup> Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016) , prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora (HIIR), Zagreb, str.14.

revizor koristi vlastitu prosudbu rizika nakon konzultacija s menadžmentom i odborom. Dakle, nužna je aktivna uloga odbora za reviziju u procesu planiranja interne revizije.

#### 3.5.4. Revizijski resursi i budžet

Da bi interna revizija ostvarila svoj plan potrebna je odgovarajuća alokacija revizijskih resursa. U resurse odjela interne revizije spadaju relevantna znanja, vještine i sposobnosti zaposlenika odjela, dodijeljena financijska sredstva te ostali materijalni uvjeti kao što su metode i tehnike koje revizori koriste u svom radu.<sup>100</sup>Standard 2030<sup>101</sup> Upravljanje resursima nalaže da glavni revizor, u svrhu ostvarenja odobrenog plana, mora osigurati da resursi interne revizije ispune kriterije primjerenosti, dostatnosti te učinkovite raspoređenosti. Pridjev "primjeren" označava kombinaciju znanja, vještina i ostalih kompetencija potrebnih za izvođenje plana. Dostatnost resursa označava onu količinu resursa koja je potrebna za ostvarenje plana, dok su resursi učinkovito raspoređeni kada se upotrebljavaju na način da se odobreni plan ostvaruje optimalno. Budući da je narav resursa osjetljiva, glavni revizor treba održavati kontinuiranu komunikaciju s menadžmentom i odborom u svezi dostatnosti resursa. Glavni interni revizor povremeno prezentira stanje i dostatnost resursa menadžmentu i upravi. Dakle, da bi se ostvario plan interne revizije te da bi se došlo do željenih rezultata potrebna je izravna i kontinuirana komunikacija između odbora i glavnog internog revizora..Stjecanje uvjerenja da interna revizija raspolaže budžetom te resursima neophodnima za učinkovito ostvarivanje zadataka, jedna je od zadaća revizijskog odbora.<sup>102</sup> Prilikom određivanja primjerenosti i dostatnosti resursa, interni revizori razmatraju sljedeće:<sup>103</sup>

- broj i razinu iskustva zaposlenih u odjelu interne revizije,
- znane, vještine i ostale sposobnosti prilikom odabira zaposlenih za određeni angažman,
- dostupnost eksternih resursa u slučajevima potrebe za dodatnim znanjem i vještinama,
- potrebe za edukacijom internih revizora.

---

<sup>100</sup> Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 309.

<sup>101</sup> Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016) , prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora (HIIR), Zagreb, str.14.

<sup>102</sup> Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 310.

<sup>103</sup> Međunarodni okvir profesionalne prakse (2014), prijevod na crnogorski jezik, [internet], raspoloživo na: <https://na.theia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Montenegrin.pdf> , [20.8.2020]

### 3.5.5. Revizijski nalazi i preporuke

Interni revizor je dužan rezultate revizijskog angažmana prezentirati u obliku izvješća. Međutim, samo izvješće nema nikakvu vrijednost dok ga interni revizor ne priopći na odgovarajući način kompetentnim osobama unutar organizacije koje će poduzeti određene radnje. Najznačajniji korisnik izvješća internog revizora unutar organizacije jest revizijski odbor. Osim što je korisnik priopćenja interne revizije, revizijski odbor dužan je unutar svojih ovlasti reagirati na revizijske nalaze i preporuke. Odbor treba obratiti posebnu pažnju na izvješće o praćenju ostvarenih rezultata (*Follow up report*) također sastavljeno od strane odjela za internu reviziju. U tom izvješću se nalaze informacije koje govore o tome je li menadžment usvojio prijedloge i preporuke interne revizije te odgovarajuće korektivne aktivnosti. U slučaju da menadžment i uprava poduzeća ne poduzmu korektivne aktivnosti, revizijski odbor temeljem rasprave i na vlastitu prosudbu donosi zaključke i informira nadzorni odbor, odnosno odbor direktora.<sup>104</sup>

### 3.6. Revizijski odbor u Republici Hrvatskoj

Novi Zakon o reviziji, koji se primjenjuje od 1.1. 2018. godine, propisuje obvezu ustroja revizijskog odbora na nešto drugačiji način nego prije. Naime, ustroj revizijskog odbora više nije obveza svih velikih poduzetnika, već samo subjekata od javnog interesa.<sup>105</sup> Zakonom o reviziji definirano je da je subjekt od javnog interesa poduzetnik čiji su vrijednosni papiri uvršteni na uređeno tržište bilo koje države članice kako je određeno zakonom koji uređuje tržište kapitala. Također, subjektima od javnog interesa smatraju se: kreditne institucije, institucije za elektronički novac, društva za osiguranje i reosiguranje, leasing društva, društva za upravljanje UCITS fondovima te alternativnim investicijskim fondovima, mirovinska društva, faktoring društva, investicijska društva te trgovačka društva od posebnog državnog interesa.<sup>106</sup> Revizijski odbor može djelovati kao samostalan odbor ili odbor nadzornog odnosno upravnog odbora subjekta koji je predmet revizije, a mora imati minimalno tri člana. Većina članova odbora mora biti neovisna u odnosu na subjekt revizije odnosno ne smije imati nikakav poslovni, financijski, obiteljski ili drugi bliski odnos sa subjektom, njegovim većinskim dioničarima ili upravom. Međutim, ako su svi članovi odbora za reviziju članovi

---

<sup>104</sup> Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 311-312.

<sup>105</sup> TEB poslovno savjetovanje, Tko mora imati revizijski odbor? [internet], raspoloživo na: <https://www.teb.hr/novosti/2018/tko-mora-imati-revizijski-odbor/>, [20.8.2020]

<sup>106</sup> Narodne novine (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78.,čl.3.

nadzornog odbora ili neizvršni članovi upravnog odbora subjekta koji je predmet revizije, revizijski odbor izuzima se od zahtjeva neovisnosti. Revizijski odbor treba biti samostalan u svom radu.<sup>107</sup>

### 3.7. Kodeks korporativnog upravljanja

Kodeks korporativnog upravljanja plod je suradnje Hrvatske agencije za nadzor financijskih usluga (HANFA) i Zagrebačke burze, sa svrhom uspostave, održavanja i unapređenja standarda korporativnog upravljanja i transparentnosti poslovanja. Društva s dobrim standardom korporativnog upravljanja i transparentnošću imaju veće povjerenje ulagatelja te time lakše privlače kapital. Na taj način ostvaruje se korist ne samo za ulagatelje u društvo već i za zaposlenike društva te gospodarstvo države. Obveznici moraju jednom godišnje ispuniti dva upitnika: prvim (upitnikom o usklađenosti) izjavljuju je li se društvo pridržavalo svake odredbe Kodeksa, a drugim pružaju detaljnije podatke o praksama korporativnog upravljanja (upitnik o praksama upravljanja). Iako se oba upitnika dostavljaju Hanfi, upitnik o usklađenosti se objavljuje.<sup>108</sup> Podaci za prethodnu kalendarsku godinu trebaju se dostaviti Hanfi najkasnije do 30. lipnja tekuće godine.<sup>109</sup>

Ako se društvo nije pridržavalo neke odredbe kodeksa, mora:<sup>110</sup>

- objasniti u kojem se dijelu ne pridržava odredbe i zašto, uz naznaku posebnih okolnosti koje se tiču tog društva,
- opisati mjere koje je poduzelo umjesto pridržavanja odredbe kako bi ispunilo ciljeve utvrđene u odgovarajućem načelu Kodeksa,
- ako se namjerava pridržavati odredbe Kodeksa u budućnosti, naznačiti kada će početi tako postupati.

---

<sup>107</sup> Narodne novine (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78. čl.65.

<sup>108</sup> Zagrebačka burza d.d. i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2019): Kodeks korporativnog upravljanja str.8., [internet], raspoloživo na: [https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf), [21.8.2020]

<sup>109</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2020): Pravilnik o podacima u vezi s korporativnim upravljanjem koje su izdavatelji obvezni dostavljati Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga, te o obliku, rokovima i načinu njihovog dostavljanja, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 59. čl.7.

<sup>110</sup> Zagrebačka burza d.d. i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2019): Kodeks korporativnog upravljanja str.9, [internet], raspoloživo na: [https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf), [23.8.2020]

Kodeks korporativnog upravljanja može se promatrati kao sredstvo kojim će se lakše i efikasnije komunicirati jedinstvena poruka tvrtke, temeljne vrijednosti koje se njeguju i ciljevi koji se nastoje ostvariti. Pogrešno je promatrati Kodeks kao ograničavajuće sredstvo.<sup>111</sup> Osim za društva obveznike, preporučeno je da Kodeks primjenjuju i druga poduzeća koja teže ka poboljšanju svog poslovanja i koja nastoje razviti dobru praksu korporativnog upravljanja. Najnoviji Kodeks korporativnog upravljanja usvojen je 15. listopada 2019., a na snazi je od 1. siječnja 2020. godine. Najvažnije izmjene uključuju izbjegavanje preklapanja sa zakonima, uklanjanje redundantnih detalja i smanjivanje vremena koje organizacije troše na izvještavanje, a da pritom zadrže visoke standarde korporativnog upravljanja. Posebna pozornost posvećena je odgovornosti uprava i nadzornih odbora, raznolikosti članova uprave i nadzornog odbora te neovisnosti nadzornog odbora i njegovih odbora.<sup>112</sup>

Pitanja iz Godišnjeg upitnika koja će se analizirati u empirijskom dijelu rada su:

- PITANJE 34: Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizijski odbor)?
- PITANJE 35: Je li većina članova komisije za reviziju iz redova neovisnih članova nadzornog odbora? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 36: Je li komisija za reviziju pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 37: Je li komisija za reviziju procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 38: Je li komisija za reviziju radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije? (ako ne, objasniti)

---

<sup>111</sup> Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na: <https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf>, [23.8.2020]

<sup>112</sup> Novi Kodeks korporativnog upravljanja na javnoj raspravi, [internet], raspoloživo na: <https://zse.hr/default.aspx?id=91970>, [23.8.2020]

- PITANJE 39: Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija za reviziju izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 40: Je li komisija za reviziju nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 41: Je li komisija za reviziju pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 42: Je li komisija za reviziju izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti? (ako ne, objasniti)
- PITANJE 43: Je li komisija za reviziju razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor? (ako ne, objasniti)

Pitanje koje se odnosi na zadaću revizijskog odbora da osigura dostavu kvalitetnih informacija ovisnih i povezanih društava te trećih osoba (kao što su stručni savjetnici) nije uzeto u obzir pri analizi godišnjeg upitnika kodeksa korporativnog upravljanja zbog toga što većina društava nije dala odgovor na navedeno pitanje. Naime, nemaju sva društva odnose s ovisnim i povezanim društvima.

## 4. ISTRAŽIVANJE UČINKOVITOSTI REVIZIJSKIH ODBORA HRVATSKIH LISTANIH DRUŠTAVA

### 4.1. Pregled prethodnih istraživanja

Važnost učinkovitog revizijskog odbora kao jednog od mehanizama korporativnog upravljanja prepoznata je u akademskom svijetu te su provedena brojna istraživanja na navedenu temu.

Istraživanje o upravljačkim karakteristikama i efikasnosti revizijskog odbora u Australiji provode Akeel i Dennis.<sup>113</sup> Oni su proveli istraživanje na uzorku od 180 poduzeća koja kotiraju na Australskoj burzi. Istraživanje obuhvaća razdoblje od 2004. do 2009. godine. Koristeći višestruku regresiju, ustanovljeno je da će veća neovisnost i stručnost revizijskog odbora utjecati na integritet financijskih izvještaja.

Rochmah Ika i Mohd Ghazali<sup>114</sup> su u svom istraživanju ispitali povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora i pravodobnosti izvješćivanja. Drugim riječima, ispituje se postoji li bilo kakva veza između učinkovitosti revizijskog odbora i podnošenja revidiranih financijskih izvještaja Indonezijskoj burzi. Učinkovitost odbora mjerena je indeksom kojeg su razvili DeZoort i sur., a pravodobnost izvještavanja predstavlja broj dana koji proteknu između završetka financijske godine do dana kada burza primi revidirani izvještaj. Uzorak obuhvaća 211 indonezijskih tvrtki. Na temelju multivarijantne regresijske analize ustanovljeno je da je pravodobnost izvještavanja povezana sa učinkovitošću odbora za reviziju. Učinkovitost revizijskog odbora će vjerojatno smanjiti vrijeme potrebno tvrtkama za javnu objavu revidiranih financijskih izvještaja na burzi.

Soliman i Ragab<sup>115</sup> ispitali su povezanost između učinkovitosti revizijskog odbora, kvalitete revizije i prakse upravljanja zaradom. Istraživanje je provedeno na temelju 50 egipatskih tvrtki iz nefinancijskog sektora uvrštenih na egipatsku burzu u periodu od 2007. do 2010. godine. Na temelju provedene jednovarijantne i multivarijantne analize zaključeno je da neovisnost revizijskih odbora, iskustvo članova revizijskih odbora, sastanci odbora i kvaliteta

---

<sup>113</sup> Akeel, M., Dennis, T. W., (2012): Governance characteristics and role effectiveness of audit committees, *Managerial Auditing Journal*, 27(4), str. 336-354.

<sup>114</sup> Rochmah Ika, S. and Mohd Ghazali, N.A. (2012): Audit committee effectiveness and timeliness of reporting: Indonesian evidenc, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 403-424.

<sup>115</sup> Soliman, M. M., Ragab, A.A. (2014): Audit Committee Effectiveness, Audit Quality and Earnings Management: An Empirical Study of the Listed Companies in Egypt, *Research Journal of Finance and Accounting*, Vol 5, No 2.

revizije imaju značajnu negativnu povezanost sa upravljanjem zaradama. S druge strane, nije utvrđena značajna povezanost između veličine revizijskog odbora i prakse upravljanja zaradama.

Tušek, Filipović i Pokrovac<sup>116</sup> u svom su istraživanju analizirali utjecaj revizijskog odbora na eksterne i interne mehanizme korporativnog upravljanja, te na povećanje efikasnosti navedenih mehanizama. Uzorak obuhvaća 50 dioničkih i 50 revizijskih društava u razdoblju od svibnja 2007. do siječnja 2008. u Republici Hrvatskoj. Na temelju deskriptivne statistike i t-testa istraživači su zaključili da revizijski odbor povećava efikasnost eksterne revizije i nadzornog odbora.

Tušek, Filipović i Filipović<sup>117</sup> ispitali su odnos eksterne revizije i nadzornog odbora u RH. Istraživanje je provedeno na uzorku od 50 dioničkih i 50 revizijskih društava u periodu od svibnja 2007. do siječnja 2008. godine. Pomoću Kruskal – Wallis testa te analize varijance zaključeno je da eksterna revizija utječe na učinkovitost nadzornog odbora, ali i nadzorni odbor utječe na učinkovitost eksterne revizije.

Vuko, Maretić i Čular<sup>118</sup> su ispitali utjecaj učinkovitosti revizijskog odbora na korporativno upravljanje kreditnih institucija u RH. Istraživanje se odnosi na 78 kreditnih institucija uvrštenih na Zagrebačku burzu u razdoblju od 2007. do 2012. godine. Sukladno dostupnim podacima na stranici Zagrebačke burze, formiran je Indeks učinkovitosti revizijskog odbora, te je zaključeno da je prisutna značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, ali i da učinkovitost tijekom vremena raste. Nadalje, pomoću Pearsonovog koeficijenta linearne korelacije, donesen je zaključak da ne postoji pozitivna veza između učinkovitosti odbora i uspješnosti kreditnih institucija mjerene pokazateljima ROA, ROE, EPS i fin. rezultatom. Mann Whitney U-test pokazao je da kreditne institucije koje su revidirane od strane društava Velike četvorke imaju veću učinkovitost odbora za reviziju.

---

<sup>116</sup> Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 6 No. 1.

<sup>117</sup> Tušek, B., Filipović, I., Filipović, D. (2009): Istraživanje odnosa eksterne revizije i nadzornog odbora u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, Vol. 7, No. 1.

<sup>118</sup> Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol. 9, No. 4.



## 4.2. Opis uzorka

Istraživanje je provedeno na uzorku poduzeća uvrštenih na uređenom tržištu Zagrebačke burze u 2018. godini, isključujući kreditne institucije i osiguravajuća društva.

Uzorak koji predstavljaju poduzeća koja kotiraju na Zagrebačkoj burzi, nakon isključenja kreditnih institucija te osiguravajućih društava, iznosi 116 poduzeća. Međutim, nekoliko poduzeća je izvršteno s Burze do isteka roka za dostavu godišnjeg upitnika. Kao posljedica toga, broj poduzeća koja su obvezna ispuniti i dostaviti upitnik za 2018. godinu iznosi 109. Od 109 poduzeća, upitnike je dostavilo 95 društava, odnosno njih 87,2%, te se može zaključiti da se analiza radi na uzorku.

U svrhu provođenja ovog istraživanja, korišteni su sekundarni izvori podataka odnosno godišnji upitnici Kodeksa korporativnog upravljanja koji su objavljeni na stranicama Zagrebačke burze. Godišnja financijska izvješća poduzeća koja kotiraju na burzi te revizijski izvještaji preuzeti su iz Registra godišnjih financijskih izvještaja koje objavljuje FINA.

## 4.3. Statistička metodologija

Obrada prikupljenih podataka provedena je statističkim alatom IBM SPSS Statistics 25. Metodama grafičkog i tabelarnog prikazivanja prezentirana je struktura dioničkih društava prema promatranim obilježjima. Prilikom analize korištene su metode deskriptivne statistike, frekvencije i postoci te mjere centralne tendencije (aritmetička sredina, mod i medijan).

Prva hipoteza, odnosno zastupljenost visoke i potpune razine učinkovitosti, analizirana je deskriptivnom metodom pomoću Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora hrvatskih listanih društava. Deskriptivna ili opisna statistika utemeljena je na potpunom obuhvatu statističkog skupa, te masu podataka prikuplja, odabire i grupira u svrhu dobivanja informacija o varijablama kojima će se utvrditi utemeljenost hipoteza.<sup>119</sup> Podaci su prikazani pomoću tabličnih i grafičkih oblika.

Pri testiranju hipoteze H2 korišten je Spearmanov koeficijent korelacije ranga između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora te povrata na uloženu imovinu (ROA), povrata od uloženog vlastitog kapitala (ROE), veličine društva i financijske poluge budući da se radi o testiranju povezanosti dviju varijabli koje ne slijede normalnu distribuciju. Spearmanov koeficijent

---

<sup>119</sup> Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 11.

korelacije ranga poprima vrijednosti u intervalu :  $-1 \leq r_s \leq 1$ . Vrijednost koeficijenta -1 ili 1 ukazuje na potpunu korelaciju ranga među varijablama, dok vrijednost koeficijenta 0 ukazuje da ne postoji nikakva korelacija ranga. Koeficijent najčešće poprima vrijednost u rasponu  $-1 < r_s < 1$ . Ako je vrijednost koeficijenta bliža rubovima navedenog intervala, to ukazuje na veću korelaciju ranga promatranih varijabli.<sup>120</sup>

Treća hipoteza testirana je Mann-Whitney U-testom kojim se ispituju razlike između dviju skupina na jednoj varijabli, odnosno razlike u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja, gdje jednu skupinu predstavljaju društva s izraženim pozitivnim mišljenjem, a drugu društva s izraženim mišljenjem s rezervom.

Za utvrđivanje razlike u učinkovitosti revizijskih odbora u odnosu na kategoriju revizijskog društva, odnosno hipotezu H4, korišten je Mann-Whitney U-test. Navedenim testom ispituju se razlike između dviju nezavisnih skupina na jednoj varijabli, gdje jednu skupinu predstavljaju društva Velike četvorke, a drugu ostala revizijska društva.

Za razinu značajnosti upotrijebljena je vrijednost od 5% ( $p < 0,05$ ).

#### **4.4. Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora**

Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora (IURO) mjeri postojanje pozitivnih odgovora iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja. Odgovori se odnose na pitanja vezana uz revizijski odbor društva. Sva pitanja iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja koja se odnose na revizijski odbor navedena su u poglavlju 3.7. Budući da se 10 pitanja u kodeksu korporativnog upravljanja odnosi na revizijski odbor, Indeks sačinjava 10 elemenata.

Vrijednost Indeksa izračunava se stavljanjem u omjer broja pozitivno odgovoreni pitanja ( $\sum RO$ ) i maksimalnog broja pitanja (MAXRO). Maksimalan broj bodova iznosi 10. Za svaki pozitivan odgovor vrijednost je 1, dok negativan odgovor dobiva vrijednost 0. Budući da je vrijednost svake stavke jednaka, koeficijent svake stavke je 1. Izračun indeksa prikazan je formulom:

---

<sup>120</sup> Pivac, S. (2010): Statističke metode, Ekonomski fakultet Split, Split, str. 243.

$$IURO = \frac{\sum RO}{MaxRO} \quad (1)^{121}$$

Objašnjenje oznaka:

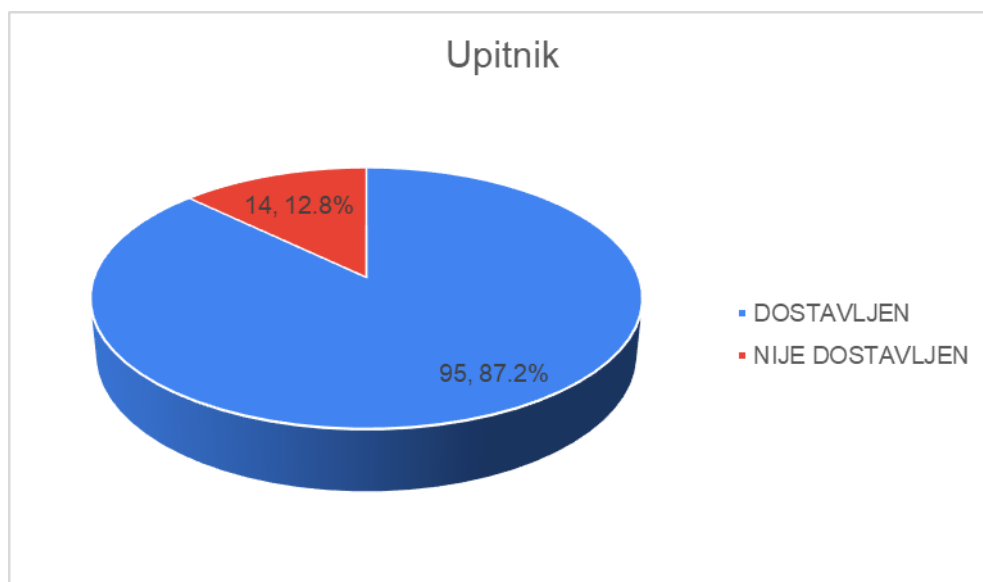
IURO – indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora,

$\sum RO$  – broj pozitivno odgovorenih pitanja iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja,

MaxRO – maksimalni broj pitanja.

#### 4.5. Deskriptivna statistika

Od ukupnog broja od 109 promatranih društava, ispunjeni godišnji upitnik dostavljen je za njih 95 (87,2%).



**Graf 1: Udio dostavljenih upitnika**

Izvor: izrada autorice

Analiza odgovora iz godišnjeg upitnika kodeksa korporativnog upravljanja, nakon izdvajanja društava koja nisu objavila upitnik, pokazuje sljedeće:

- 80% listanih društava imaju uspostavljen odbor za reviziju,
- U 41,1% društava većina članova revizijskog odbora je iz redova neovisnih članova nadzornog odbora,

<sup>121</sup> Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol. 9, No. 4.

- U 77,9% društava komisija za reviziju je pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi,
- 77,9% revizijskih odbora procijenilo je kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja,
- 44,7% revizijskih odbora radilo je na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije,
- 51,6% revizijskih odbora izvršilo je procjenu potrebe za uspostavom funkcije unutarnje revizije, ukoliko takva funkcija ne postoji,
- 77,9% komisija za reviziju nadgledalo je neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije,
- 48,9% revizijskih odbora pratilo je prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba,
- 32,6% revizijskih odbora izradilo je pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost odbora, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti,
- 74,7 % komisija za reviziju razmotrilo je učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke vanjskog revizora.

Analiza pitanja iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja koja se odnose na revizijski odbor prikazana je u tablici 3.

**Tablica 3: Pitanja iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja vezana uz revizijski odbor**

	NE		DA	
	N	%	N	%
PITANJE 34: Je li nadzorni odnosno upravni odbor ustrojio komisiju za reviziju (revizorski odbor)?	19	20.0%	76	80.0%
PITANJE 35: Je li većina članova komisije iz redova neovisnih članova nadzornog odbora?	56	58.9%	39	41.1%
PITANJE 36: Je li komisija pratila integritet financijskih informacija društva, a osobito ispravnost i konzistentnost računovodstvenih metoda koje koristi društvo i grupa kojoj pripada, uključivši i kriterije za konsolidaciju financijskih izvještaja društava koja pripadaju grupi?	21	22.1%	74	77.9%
PITANJE 37: Je li komisija procijenila kvalitetu sustava unutarnje kontrole i upravljanja rizicima, s ciljem da se glavni rizici kojima je društvo izloženo (uključujući i rizike povezane s pridržavanjem propisa) na odgovarajući način identificiraju i javno objave te da se njima na odgovarajući način upravlja?	21	22.1%	74	77.9%
PITANJE 38: Je li komisija radila na osiguranju učinkovitosti sustava unutarnje revizije, osobito putem izrade preporuka prilikom odabira, imenovanja, ponovnog imenovanja i smjene rukovoditelja odjela za unutarnju reviziju i glede sredstava koja mu stoje na raspolaganju, i procjene postupanja rukovodećeg povodom nalaza i preporuka unutarnje revizije?	52	55.3%	42	44.7%
PITANJE 39: Ako u društvu funkcija unutarnje revizije ne postoji, je li komisija izvršila procjenu potrebe za uspostavom takve funkcije?	44	48.4%	47	51.6%
PITANJE 40: Je li komisija nadgledala neovisnost i objektivnost vanjskog revizora, osobito glede rotacije ovlaštenih revizora unutar revizorske kuće i naknada koje društvo plaća za usluge vanjske revizije?	21	22.1%	74	77.9%
PITANJE 41: Je li komisija pratila prirodu i količinu usluga koje nisu revizija, a društvo ih prima od revizorske kuće ili s njome povezanih osoba?	48	51.1%	46	48.9%
PITANJE 42: Je li komisija izradila pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost komisije, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti?	64	67.4%	31	32.6%
PITANJE 43: Je li komisija razmotrila učinkovitost vanjske revizije i postupke višeg rukovodećeg kadra s obzirom na preporuke koje je iznio vanjski revizor?	24	25.3%	71	74.7%

Izvor: izrada autorice

Promatrajući pitanja iz upitnika, najveći broj potvrdnih odgovora imalo je pitanje 34 (n=76; 80%) koje se odnosi na ustrojenost revizijskog odbora. Najmanja zastupljenost potvrdnih odgovora utvrđena je za pitanje 42 (n=31; 32,6%) koje se odnosi na pravila o tome koje usluge vanjska revizorska kuća i s njome povezane osobe ne smije davati društvu, koje usluge može davati samo uz prethodnu suglasnost odbora, a koje usluge može davati bez prethodne suglasnosti.

U Tablici 4 prikazan je indeks učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava. Analizom je ustanovljeno da je prosječna vrijednost Indeksa poduzeća koja kotiraju na

Zagrebačkoj burzi 0,60. Nadalje, najčešća vrijednost Indeksa učinkovitosti revizijskog odbora iznosi 0,60. Medijalna ocjena indeksa učinkovitosti iznosi 0,70, odnosno polovina promatranih društava ima indeks učinkovitosti revizijskih odbora 0,70 ili veći, a druga polovina 0,70 ili manji. Raspon vrijednosti promatranog indeksa kreće se u intervalu od 0,00 – 1,00.

**Tablica 4: Indeks učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava**

Indeks učinkovitosti revizijskih odbora (IURO)	N	Valjani	95
		Nedostaju	14
Prosječan IURO			0,60
Medijan			0,70
Mod			0,60
Min			0,00
Max			1,00

Izvor: izrada autorice

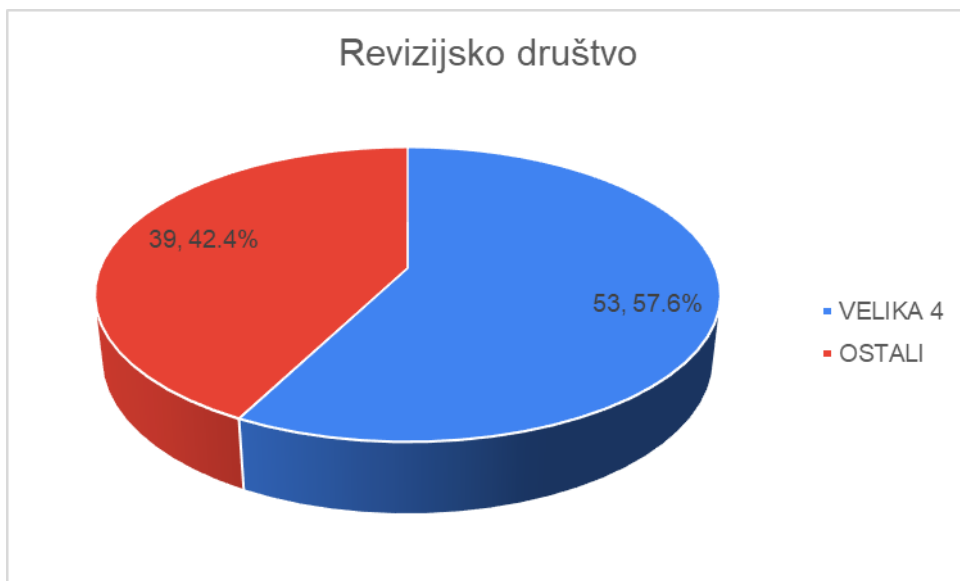
Na Grafikonu 2 opisana je struktura uzorka prema revizijskom mišljenju. Ukupno je izraženo 63 (68,5%) pozitivna mišljenja, 27 (29,3%) mišljenja s rezervom, 1 suzdržano (1,1%) te 1 (1,1%) negativno mišljenje.



**Graf 2: Struktura uzorka prema revizijskom mišljenju**

Izvor: izrada autorice

Na Grafikonu 3 je prikazana struktura uzorka prema revizijskom društvu. Od ukupno 92 društva za koja je podatak o revizijskom društvu poznat, revizijska društva iz Velike četvorke revidirala su 53 (57,6%) društava, dok su ostala revizijska društva revidirala 39 (42,4%) društava.



**Graf 3: Struktura uzorka prema revizijskom društvu**

Izvor: izrada autorice

U tablici 5 prikazane su vrste revizijskog mišljenja u odnosu na revizijsko društvo koje je obavljalo reviziju financijskih izvještaja listanih društava.

**Tablica 5: Vrsta revizijskog mišljenja s obzirom na revizijsko društvo**

		REVIZIJSKO MIŠLJENJE				Uk.
		POZITIVNO	S REZERVOM	SUZDRŽANO	NEGATIVNO	
REVIZIJSKO DRUŠTVO	VELIKA 4	39	13	1	0	53
	OSTALI	24	14	0	1	39
Ukupno		63	27	1	1	92

Izvor: izrada autorice

Sukladno podacima iz tablice 5, društva velike četvorke izrazila su 39 pozitivnih mišljenja, 13 mišljenja s rezervom te 1 suzdržano. Ostala revizijska društva su za 39 revidiranih društava izrazila 24 pozitivna mišljenja, 14 mišljenja s rezervom te jedno negativno mišljenje.

## 4.6. Testiranje hipoteza

### 4.6.1. Učinkovitost revizijskih odbora u 2018. godini

**Prvom hipotezom** pretpostavlja se da su revizijski odbori hrvatskih listanih društava visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora (IURO).

Indeks učinkovitosti revizijskog odbora je izmjeren za sva listana društva na način opisan u poglavlju 4.4. te su kreirani razredi prema ostvarenoj vrijednosti sukladno tablici 6. Hipoteza H1 analizirana je deskriptivnom metodom.

Postavljene su hipoteze:

- **H<sub>0</sub>**...revizijski odbori hrvatskih listanih društava nisu visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora (IURO).
- **H<sub>1</sub>**...revizijski odbori hrvatskih listanih društava su visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora (IURO).

**Tablica 6: Razine učinkovitosti revizijskog odbora**

Razina učinkovitosti (%)	
Potpuna učinkovitost	81 – 100
Visoka učinkovitost	61 – 80
Srednja učinkovitost	41 – 60
Niska učinkovitost	21 – 40
Nedovoljna učinkovitost	0 – 20

Izvor: Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, Vol. 9, No. 4.

Od ukupno 95 promatranih društava za koje je podatak o Indeksu učinkovitosti revizijskih odbora bio dostupan, njih 22 (23,2%) imaju potpunu učinkovitost, 31 (32,6%) ima visoku učinkovitost, 20 (21,1%) ima srednju učinkovitost, 3 (3,2%) ima nisku učinkovitost te 19 (20,0%) društava ima nedovoljnu učinkovitost revizijskih odbora što je prikazano tabelarno i grafički.

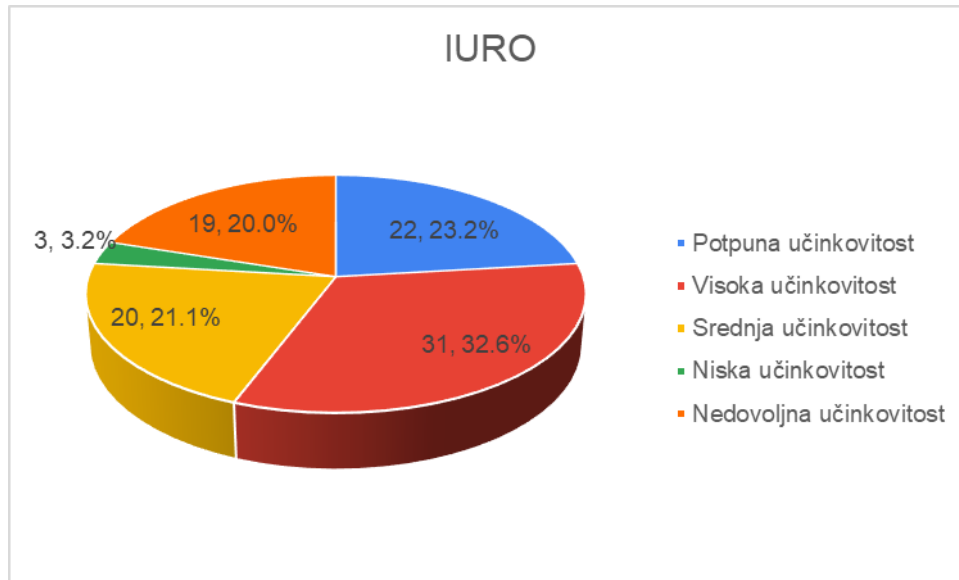
**Tablica 7: Razine učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava**

		IURO			
		N	%	Valjani %	Kumulativni %
Valjani	Potpuna učinkovitost	22	20.2	23.2	23.2
	Visoka učinkovitost	31	28.4	32.6	55.8
	Srednja učinkovitost	20	18.3	21.1	76.8
	Niska učinkovitost	3	2.8	3.2	80.0
	Nedovoljna učinkovitost	19	17.4	20.0	100.0
	Ukupno	95	87.2	100.0	
Nedostaju		14	12.8		
Ukupno		109	100.0		

Izvor: izrada autorice



Potpunu i visoku učinkovitost revizijskih odbora, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora imaju 53 promatrana društva, odnosno njih 55,8%, čime se hipoteza H1 može djelomično prihvatiti, odnosno više od polovine revizijskih odbora hrvatskih listanih društava su visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora.



**Graf 4: Razine učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava**

Izvor: izrada autorice

**Dakle, na osnovu rezultata deskriptivne analize za 2018. godinu, može se zaključiti da se hipoteza H<sub>1</sub> prihvaća, te se donosi zaključak da su revizijski odbori hrvatskih listanih društava visoko ili potpuno učinkoviti, mjereno Indeksom učinkovitosti revizijskih odbora (IURO).**

#### 4.6.2. Indeks učinkovitosti revizijskih odbora vs. financijske performanse listanih društava

**Drugom hipotezom** pretpostavlja se da postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava.

Kvalitetno korporativno upravljanje kao i njegovi interni i eksterni mehanizmi doprinose ciljevima poduzeća, istovremeno vodeći računa o interesima svih uključenih strana. Svako poduzeće teži što uspješnijem i profitabilnijem poslovanju. Za pretpostaviti je da će efikasan revizijski odbor, kao jedan od mehanizama korporativnog upravljanja pridonijeti što uspješnijem poslovanju poduzeća. Financijske performanse listanih društava u ovom

istraživanju mjere se povratom na uloženu imovinu (pokazatelj ROA), povratom na uloženi vlastiti kapital (pokazatelj ROE), veličinom društva (prirodni logaritam ukupne imovine) te financijskom polugom (ukupne obveze/ukupna imovina).

Da bi se utvrdilo postojanje veze između Indeksa učinkovitosti revizijskog odbora i financijskih performansi listanih društava korišten je Spearmanov koeficijent korelacije ranga.

Postavljene su hipoteze:

- $H_0$ ...ne postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava.
- $H_1$ ...postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava.

**Tablica 8: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja**

		IURO	
Spearman-ov koeficijent korelacije ranga	IURO	Koeficijent korelacije	1.000
		p	.
		N	95
	ROA	Koeficijent korelacije	.162
		p	.118
		N	95

\*. Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.05 (2-strana).

Izvor: izrada autorice

Sukladno podacima tablice 8. zaključuje se da je vrijednost koeficijenta korelacije između pokazatelja povrata na uloženu imovinu (ROA) i Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora (IURO)  $r=0,162$ . Vrijednost koeficijenta korelacije ukazuje na pozitivnu vezu između promatranih varijabli. Da bi se testirala značajnost izračunatog Spearmanovog koeficijenta korelacije postavljene su hipoteze:

$$H_0 \dots r = 0$$

$$H_1 \dots r \neq 0$$

Sukladno rezultatima iz tablice 8, vidljivo je da je empirijska signifikantnost koeficijenta 0,118. Budući da je  $p > 0,05$  zaključuje se da ne postoji statistički značajna povezanost između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i povrata na uloženu imovinu (ROA).

**Tablica 9: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja**

		IURO	
Spearman-ov koeficijent korelacije ranga	IURO	Koeficijent korelacije	1.000
		p	.
		N	95
	ROE	Koeficijent korelacije	.137
		p	.190
		N	93

\*. Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.05 (2-strana).

Izvor: izrada autorice

Prema rezultatima prikazanim u tablici 9, vidljivo je da je korelacija između učinkovitosti revizijskog odbora, mjerene indeksom, i pokazatelja povrata od uloženog vlastitog kapitala (ROE) pozitivna, ali slaba, budući da je  $r=0,137$ . Empirijska signifikantnost koeficijenta korelacije  $p=0,190$ , pa se može zaključiti da je  $p>0,05$  odnosno da ne postoji statistički značajna povezanost između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava mjerenih pokazateljem povrata od uloženog vlastitog kapitala (ROE).

**Tablica 10: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja**

		IURO	
Spearman-ov koeficijent korelacije ranga	IURO	Koeficijent korelacije	1.000
		p	.
		N	95
	VELIČINA DRUŠTVA	Koeficijent korelacije	<b>.217*</b>
		p	<b>.035</b>
		N	95

\*. Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.05 (2-strana).

Izvor: izrada autorice

Prema podacima iz tablice 10, korelacija između Indeksa učinkovitosti revizijskog odbora i veličine društva (prirodni logaritam ukupne imovine) iznosi  $r=0,217$ . Na temelju vrijednosti empirijske signifikantnosti koeficijenta korelacije,  $p=0,035<0,05$  zaključuje se da postoji statistički značajna pozitivna povezanost između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i veličine društva.

**Tablica 11: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja**

		IURO	
Spearman-ov koeficijent korelacije ranga	IURO	Koeficijent korelacije	1.000
		p	.
	FINANCIJSKA POLUGA	Koeficijent korelacije	-.011
		p	.914
		N	95

\*. Korelacija je značajna na nivou značajnosti 0.05 (2-strana).

Izvor: izrada autorice

Povezanost između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijske poluge, mjerena Spearmanovim koeficijentom korelacije iznosi  $\hat{r} = -0,011$  što ukazuje na negativnu povezanost varijabli. Nadalje, empirijska signifikantnost izračunatog koeficijenta iznosi  $p = 0,914 > 0,05$  te se zaključuje da ne postoji statistički značajna povezanost između IURO i financijske poluge listanih društava.

Na temelju podataka iz tablica 8, 9, 10 i 11 donose se zaključci o postavljenim hipotezama. Empirijska signifikantnost koeficijenta za vezu IURO i pokazatelja ROA iznosi 0,118, odnosno  $\alpha^* > 5\%$ . S druge strane, gledajući vezu između Indeksa učinkovitosti revizijskog odbora i povrata na kapital (ROE), empirijska p vrijednost koeficijenta korelacije iznosi 0,190, odnosno  $\alpha^* > 5\%$ . **Na temelju dobivenih rezultata, hipoteza H1 se odbacuje te se zaključuje da ne postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava kada je u pitanju povrat na imovinu (ROA) i povrat na uloženi vlastiti kapital (ROE).**

Kada je u pitanju veličina društva (mjerena prirodnim logaritmom ukupne imovine), empirijska p vrijednost koeficijenta korelacije iznosi 0,035, odnosno  $\alpha^* < 5\%$ . Drugim riječima, koeficijent korelacije je statistički značajan. **Temeljem navedenog, hipoteza H1 se prihvaća, te se zaključuje da postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava kada je u pitanju veličina društva.** Koeficijent korelacije između IURO i financijske poluge društva iznosi -0,011, a empirijska signifikantnost koeficijenta je 0,914, odnosno veća je od 5%. **Dakle, hipoteza H1 se odbacuje, odnosno ne postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti revizijskih odbora i financijskih performansi listanih društava kada je u pitanju financijska poluga.**

### 4.6.3. Revizijsko mišljenje

Trećom hipotezom pretpostavlja se da postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

Jedno od najvažnijih dijelova revizorskog izvješća predstavlja revizijsko mišljenje. Revizor je dužan formirati mišljenje o tome jesu li financijski izvještaji revidiranog poduzeća u svim značajnim aspektima u skladu s opće prihvaćenim računovodstvenim standardima. U svrhu formiranja revizijskog mišljenja, nužno je da revizor na temelju dostatnih i primjerenih dokaza stvori zaključke o tome je li obavljenom zakonskom revizijom stekao razumno uvjerenje da su izvještaji u potpunosti sastavljeni bez značajnog pogrešnog prikazivanja. Pretpostavka je da listana društva s učinkovitim revizijskim odborom imaju pozitivno revizorsko mišljenje.

Postavljene su hipoteze:

- **H<sub>0</sub>**...ne postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja
- **H<sub>1</sub>**... postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja

U Tablici 12 su prikazane prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog mišljenja. Višu prosječnu razinu učinkovitosti revizijskog odbora imaju društva koja imaju pozitivno revizijsko mišljenje (0,69) za razliku od prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora društava koja imaju izraženo revizijsko mišljenje s rezervom (0,45). S druge strane, društva koja imaju pozitivno revizijsko mišljenje, nemaju nužno i višu razinu učinkovitosti. Po jedno društvo ima izraženo suzdržano i negativno mišljenje te su kao skupine sa samo jednim podatkom izostavljene iz daljnje analize o testiranju razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja.

**Tablica 12: Prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog mišljenja**

	N	M	Medijan	Mod	Minimum	Maximum
POZITIVNO	63	0.69	0.70	0.70	0.00	1.00
S REZERVOM	27	0.45	0.60	0.00	0.00	1.00
SUZDRŽANO	1	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
NEGATIVNO	1	0.60	0.60	0.60	0.60	0.60

Izvor: izrada autorice

Hipoteza H3 testirana je Mann-Whitney U-testom kojim se testiraju razlike između dviju skupina na jednoj varijabli, odnosno razlike u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja, gdje su jednu skupinu predstavljala društva s izraženim pozitivnim mišljenjem, a drugu društva s izraženim mišljenjem s rezervom.

**Tablica 13: Mann-Whitney U-test razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja**

Mann-Whitney U-test <sup>a</sup>	
IURO	
Mann-Whitney U	541.500
Wilcoxon W	919.500
Z	-2.755
p	<b>.006</b>

a. Grupirajuća varijabla: REVIZIJSKO MIŠLJENJE

Izvor: izrada autorice

U tablici 13 prikazani su odgovarajući rezultati Mann Whitney U-testa za zadani uzorak. Može se vidjeti da empirijska signifikantnost iznosi  $p=0,006=0,6\%$  odnosno  $p<5\%$ . Na temelju rezultata zaključuje se da postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja. Drugim riječima, postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti odbora na način da društva koja imaju izraženo pozitivno revizijsko mišljenje generalno imaju višu učinkovitost revizijskog odbora. **S obzirom na dobivene rezultate, hipoteza H3 se može prihvatiti.** Naime, budući da je revizijski odbor jedan od najvažnijih mehanizama korporativnog upravljanja, društva sa učinkovitim odborom će imati uspješnije poslovanje, a samim time i veću transparentnost poslovanje te će to rezultirati pozitivnim revizijskim mišljenjem.

#### 4.6.4. Izbor revizijskog društva

Kao jedna od najvažnijih zadaća revizijskog odbora ističe se davanje preporuka skupštini vezano za izbor ovlaštenog revizora ili revizijskog društva. Pretpostavka je da će se društva sa učinkovitim odborima za reviziju odlučiti za priznata revizijska društva, odnosno društva tzv. Velike četvorke. Karakteristika tih društava jesu znanje, kompetencije i ugled te ona zauzimaju veći dio tržišta.

Postavljene su hipoteze:

- $H_0$ ...ne postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog društva
- $H_1$ ...postoji razlika u učinkovitosti revizijskog odbora, s obzirom na vrstu revizijskog društva

U Tablici 14 prikazane su prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog društva. Nešto višu prosječnu razinu učinkovitosti revizijskog odbora imaju društva koja revidiraju društva iz Velike četvorke (0,66) za razliku od prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora društava koja revidiraju ostala revizijska društva (0,57). Medijalna ocjena učinkovitosti revizijskog odbora je jednaka i za društva koja revidiraju društva iz Velike četvorke i za društva koja revidiraju ostali i iznosi 0,70.

**Tablica 14: Prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog društva**

	N	M	Medijan	Mod	Minimum	Maximum
VELIKA 4	53	0.66	0.70	0.60	0.00	1.00
OSTALI	39	0.57	0.70	0.60	0.00	1.00

Izvor: izrada autorice

Hipoteza H4 testirana je Mann-Whitney U-testom kojim se testiraju razlike između dviju skupina na jednoj varijabli, odnosno razlike u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva, gdje je jednu skupinu predstavljala Velika četvorka, a drugu ostala revizijska društva. Rezultati Mann-Whitney U-testa prikazani su u tablici 15.

**Tablica 15: Mann-Whitney U-test razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva**

Mann-Whitney U-test <sup>a</sup>	
	IURO
Mann-Whitney U	846.000
Wilcoxon W	1626.000
Z	-1.500
p	<b>.134</b>

a. Grupirajuća varijabla: REVIZIJSKO DRUŠTVO  
Izvor: izrada autorice

Prema rezultatima Mann-Whitney U-testa, empirijska signifikantnost iznosi  $p=0,134 > 0,05$ , te se zaključuje da ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva. Drugim riječima, jednako su učinkoviti revizijski odbori bez obzira na vrstu revizijskog društva. **Hipoteza H4 se odbacuje kao neistinita.** Sukladno tome, pretpostavka da društva s učinkovitijim revizijskim odborom biraju revizijska društva Velike četvorke je također neistinita.



## 5. ZAKLJUČAK

U jeku sve većeg interesa javnosti za društvenu odgovornost i etičko ponašanje poduzeća, učinkovito i kvalitetno korporativno upravljanje javlja se kao imperativ za transparentno poslovanje i ostvarenje ciljeva koji su od strateškog značaja za poduzeće. U Republici Hrvatskoj, ali i na globalnoj razini sve je veći interes za korporativno upravljanje, a u svrhu stvaranja povjerenja, transparentnosti i odgovornosti kako bi se dugoročno potaklo ulaganje. Naime, korporativnim upravljanjem osigurava se zaštita i zadovoljavanje potreba svih interesnih skupina poduzeća, a korist nastaje za tržište i gospodarstvo u cjelini. Zemlje kontinentalne Europe, a samim time i Republika Hrvatska, primjenjuju zatvoreni sustav korporativnog upravljanja. Budući da vlasništvo i menadžment nisu odvojeni u većini korporacija, postoji mogućnost izvlaštenja manjih dioničara.

Korporativno upravljanje predstavlja skup internih i eksternih mehanizama, a upravo se odbori ističu kao jedan od ključnih mehanizama kojim dioničari osiguravaju da menadžeri djeluju u njihovom najboljem interesu. U tim okolnostima, funkcija revizijskih odbora postaje sve važnija. Djelovanje revizijskog odbora u velikoj mjeri utječe na kvalitetu revizije financijskih izvještaja, te je potrebna suradnja i zajedničko djelovanje odbora i eksternih revizora da bi se održala i poboljšala kvaliteta financijskih izvještaja. Zadaće revizijskog odbora usko su povezane s internim kontrolama poduzeća, područjem usklađenosti sa relevantnim zakonima i regulativama te područjima eksterne i interne revizije. Unatoč naglašenoj važnosti korporativnog upravljanja i revizijskog odbora kao jednog od mehanizama, praksa osnivanja i aktivnosti revizijskih odbora u RH zaostaje za većim brojem naprednih europskih zemalja. Međutim, primjetno je usklađivanje zakonodavstva RH sa zakonodavstvom Europske unije u području korporativnog upravljanja. Kao primjer ističe se Godišnji izvještaj o korporativnom upravljanju svih izdavatelja na uređenom tržištu Zagrebačke burze koji je pokrenula Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga.

Ovo istraživanje stavilo je naglasak na važnost revizijskog odbora kao jednog od mehanizama korporativnog upravljanja. Prema rezultatima empirijskog istraživanja, većina listanih društava ustrojila je revizijski odbor. Kao važan doprinos ovog istraživanja ističe se izračunati Indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora. Prosječna vrijednost Indeksa iznosi 60%, što ukazuje na srednju učinkovitost revizijskih odbora. Međutim, 55,8% listanih društava ima visoku ili potpunu učinkovitost revizijskog odbora, te se djelomično prihvaća hipoteza da su revizijski odbori hrvatskih listanih društava visoko ili potpuno učinkoviti. Temeljem

pretpostavke da efikasan revizijski odbor doprinosi uspješnijem poslovanju poduzeća, postavljena je hipoteza da postoji veza između Indeksa učinkovitosti i financijskih performansi poduzeća. Kao mjere uspješnosti uzeti su pokazatelji ROA, ROE, financijska poluga te veličina društva. Donesen je zaključak da ne postoji pozitivna veza između Indeksa učinkovitosti i financijskih performansi društva kada je u pitanju ROA, ROE i financijska poluga, a pozitivna povezanost postoji između Indeksa učinkovitosti revizijskog odbora i veličine društva. Naposljetku, analizirana je razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva, te s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja. Zaključak je da postoji značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja. Promatrajući revizijska društva, ne postoji statistički značajna razlika u učinkovitosti revizijskog odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva.

Najvažniji doprinos ovog istraživanja je mogućnost da se doneseni zaključci na temelju hipoteza koriste kao temelj za buduća istraživanja o revizijskom odboru u korporativnom upravljanju u Republici Hrvatskoj.

## LITERATURA:

### KNJIGE, ČASOPISI I RADOVI

1. Akeel, M., Dennis, T. W. (2012): Governance characteristics and role effectiveness of audit committees, *Managerial Auditing Journal*, 27(4), str. 336-354.
2. Baysinger, B.D., Butler, H.N. (1985): Corporate Governance and the Board of Directors: Performance Effects of Changes in Board Composition, *Journal of Law, Economics & Organization*, 1(1), str. 101-124.
3. Blažić, H., Dimitrić, M., Pečarić, M. (2017): *Financije na prekretnici: Imamo li snage za iskorak*, Rijeka, Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet.
4. Clarke, T. (2007): *International Corporate Governance: A Comparative Approach*, Routledge, London.
5. CNPF, AFEP (1999): *The Boards of Directors of Listed Companies in France: Vienot Report I*, Paris.
6. Huyghebaert, N., Wang, L. (2012): Expropriation of Minority Investors in Chinese Listed Firms: The Role of Internal and External Corporate Governance Mechanisms, *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), str. 308-332.
7. Ježovita A., Žager L. (2014): Ocjena zaduženosti poduzeća pokazateljima profitabilnosti, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 12(1), str. 1-22.
8. Matić, B., Papac, N. (2010): Osobine sustava korporativnog upravljanja u bankama u Bosni i Hercegovini, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business and Economic Issues*, 23(1), str. 80-92.
9. *Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja (2011)*, prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora, Zagreb.
10. *Međunarodni standardi za profesionalno obavljanje interne revizije (2016)*, prijevod s engleskog jezika, Hrvatski institut internih revizora, Zagreb.
11. Pivac, S. (2010): *Statističke metode*, Ekonomski fakultet Split, Split.
12. Posavec S., Beljan K., Šporčić M., Landekić M. (2012): Corporate governance in forestry, *Wood and Furniture Industry in Times of Change – New trends and Challenges*, Trnava, Faculty of Mass Media Communication, str. 18-19.
13. Rochmah Ika, S., Mohd Ghazali, N.A. (2012): Audit committee effectiveness and timeliness of reporting: Indonesian evidence, *Managerial Auditing Journal*, 27(4), str. 403-424.

14. Sever Mališ, S., Tušek, B., Žager, L. (2012): Revizija: načela, standardi, postupci, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
15. Smith, A. (1776): The Wealth of Nation, W. Strahan and T. Cadell, London.
16. Soliman, M. M., Ragab, A.A. (2014): Audit Committee Effectiveness, Audit Quality and Earnings Management: An Empirical Study of the Listed Companies in Egypt, Research Journal of Finance and Accounting, 5(2), str. 155-166.
17. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance (1992): The Cadbury Report: Financial Aspects of Corporate Governance, Professional Publishing Ltd, London.
18. Tipurić, D. (2006): Nadzorni odbor i korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
19. Tipurić, D. i suradnici (2008): Korporativno upravljanje, Sinergija, Zagreb.
20. Tušek, B. (2007): Revizijski odbor u sustavu korporativnog upravljanja, Economic research – Ekonomska istraživanja, 20(2), str. 86-103.
21. Tušek, B. (2010): Aktivnosti interne revizije u procesu upravljanja rizicima poduzeća, Računovodstvo i porezi br.4, str. 195-200.
22. Tušek, B. (2015): Odnos između revizijskog odbora i interne revizije – postojeće stanje i izazovi u hrvatskim poduzećima, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2015, str. 288-319.
23. Tušek, B. (2016): Suradnja između revizijskog odbora i eksternog revizora kao determinanta kvalitete revizije financijskih izvještaja, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, posebno izdanje 2016, str. 325-357.
24. Tušek, B., Filipović, I., Filipović, D. (2009): Istraživanje odnosa eksterne revizije i nadzornog odbora u Republici Hrvatskoj, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 7(1), str. 121-141.
25. Tušek, B., Filipović, D., Pokrovac, I. (2008): Uloga revizijskog odbora u povećanju eksternih i internih mehanizama korporativnog upravljanja, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, 6 (1), str. 223-240.
26. Tušek, B., Žager, L. (2007): Revizija, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Hrvatska zajednica računovođa i financijskih djelatnika, Zagreb.
27. Tušek, B., Žager, L., Brozović M. (2018): Revizijski odbor kao čimbenik kvalitete eksterne revizije, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Mostaru, br. 24, str. 290-308.
28. Vuko, T., Maretić, M., Čular, M. (2015): The Role and Effectiveness of Audit Committee in Corporate Governance of Credit Institutions, International Journal of

Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering, 9(4), str. 831-835.

29. Zelenika, R. (2014): Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog rada, Ekonomski fakultet Rijeka, Rijeka.

#### MATERIJALI S PREDAVANJA

30. Vuko, T. (2020): Interna kontrola i revizija, materijali s predavanja, Ekonomski fakultet Split, Split.

#### PRAVILNICI I ZAKONI

31. Direktiva 2014/56/EU Europskog parlameta i vijeća od 16. travnja 2014, Strasbourg.
32. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2020): Pravilnik o podacima u vezi s korporativnim upravljanjem koje su izdavatelji obvezni dostavljati Hrvatskoj agenciji za nadzor financijskih usluga, te o obliku, rokovima i načinu njihovog dostavljanja, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 59.
33. Narodne novine, (2009): Međunarodni revizijski standardi, Narodne novine d.d. Zagreb, br. 71.
34. Narodne novine, (2012): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 144.
35. Narodne novine, (2015): Zakon o trgovačkim društvima, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 110.
36. Narodne novine, (2015): Zakon o računovodstvu, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 78.
37. Narodne novine, (2017): Zakon o reviziji, Narodne novine d.d. Zagreb, broj 127.

#### INTERNETSKI IZVORI

38. Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2007): Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na:  
<https://www.hanfa.hr/getfile/6627/Kodeks%20korporativnog%20upravljanja.pdf> , [23.8.2020].
39. Međunarodni okvir profesionalnog djelovanja, Preporuka za rad 1111-1, [Internet], raspoloživo na:  
<https://global.theiia.org/translations/PublicDocuments/Practice%20Advisories%202009%20-Croatian.pdf> , [14.8.2020].

40. Međunarodni okvir profesionalne prakse (2014), prijevod na crnogorski jezik, [Internet], raspoloživo na: <https://na.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF%202013%20Montenegrin.pdf> , [20.8.2020].
41. Međunarodni revizijski standard 260 (izmijenjen), Komuniciranje s onima koji su zaduženi za upravljanje, [Internet], raspoloživo na: [http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20260%20\(izmijenjen\).pdf](http://www.revizorska-komora.hr/pdf/MRevS/2015%20IAASB%20Handb%20MRevS%20260%20(izmijenjen).pdf) , [10.8.2020].
42. Novi Kodeks korporativnog upravljanja na javnoj raspravi, [internet], raspoloživo na: <https://zse.hr/default.aspx?id=91970>, [23.8.2020].
43. OECD Principles of Corporate Governance, [Internet], raspoloživo na: [https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD\\_Principles\\_of\\_Corporate\\_Governance.html](https://www.complianceonline.com/dictionary/OECD_Principles_of_Corporate_Governance.html), [5.7.2020].
44. TEB poslovno savjetovanje, Tko mora imati revizijski odbor?, [Internet], raspoloživo na: <https://www.teb.hr/novosti/2018/tko-mora-imati-revizijski-odbor/>, [20.8.2020].
45. Zagrebačka burza d.d. i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (2019): Kodeks korporativnog upravljanja, [Internet], raspoloživo na: [https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE\\_Kodeks\\_HR\\_07.pdf](https://zse.hr/UserDocsImages/legal/2019/ZSE_Kodeks_HR_07.pdf), [21.8.2020].

## POPIS ILUSTRACIJA

### Popis tabela

Tablica 1: Usporedba otvorenog i zatvorenog sustava korporativnog upravljanja .....	13
Tablica 2: Prednosti i nedostaci osnivanja i djelovanja revizijskog odbora .....	25
Tablica 3: Pitanja iz godišnjeg upitnika Kodeksa korporativnog upravljanja vezana uz revizijski odbor.....	49
Tablica 4: Indeks učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava .....	50
Tablica 5: Vrsta revizijskog mišljenja s obzirom na revizijsko društvo .....	51
Tablica 6: Razine učinkovitosti revizijskog odbora .....	52
Tablica 7: Razine učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava.....	52
Tablica 8: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja.....	54
Tablica 9: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja.....	55
Tablica 10: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja.....	55
Tablica 11: Spearmanov koeficijent korelacije ranga između promatranih pokazatelja.....	56
Tablica 12: Prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog mišljenja .....	58
Tablica 13: Mann-Whitney U-test razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog mišljenja .....	58
Tablica 14: Prosječne razine učinkovitosti revizijskog odbora prema vrsti revizijskog društva .....	59
Tablica 15: Mann-Whitney U-test razlika u učinkovitosti revizijskih odbora s obzirom na vrstu revizijskog društva .....	60

### Popis slika

Slika 1: Jednorazinski i dvorazinski model korporativnog upravljanja .....	21
--	----

### Popis grafikona

Graf 1: Udio dostavljenih upitnika.....	47
Graf 2: Struktura uzorka prema revizijskom mišljenju .....	50
Graf 3: Struktura uzorka prema revizijskom društvu .....	51
Graf 4: Razine učinkovitosti revizijskih odbora promatranih društava .....	53

## SAŽETAK

**Ključne riječi:** *revizijski odbor, korporativno upravljanje, indeks razine učinkovitosti revizijskog odbora, eksterna revizija, interna revizija*

Kao cilj ovog rada ističe se analiziranje učinkovitosti revizijskih odbora svih društava listanih na Zagrebačkoj burzi. Istraživanje je provedeno na uzorku poduzeća koja kotiraju na burzi u 2018. godini i koja su obavezna ispuniti i dostaviti Godišnji upitnik kodeksa korporativnog upravljanja. Analizirana su ona pitanja iz upitnika koja se tiču revizijskog odbora. Na temelju uzorka, kreiran je Indeks učinkovitosti revizijskog odbora (IURO) te je zaključeno da 55,8% društava ima visoku ili potpunu učinkovitost revizijskog odbora odnosno da su revizijski odbori hrvatskih listanih društava visoko ili potpuno učinkoviti. Nadalje, ispitana je veza između IURO i financijskih performansi listanih društava. Utvrđeno je da postoji pozitivna veza između Indeksa i veličine društva, a ne postoji međuovisnost između učinkovitosti revizijskog odbora mjerene indeksom i povrata na imovinu (ROA), povrata na kapital (ROE) i financijske poluge. Naposljetku, ispitana je međuovisnost IURO te revizijskog mišljenja i odabranog revizijskog društva. Zaključeno je da učinkovit revizijski odbor utječe na uspješno poslovanje društva te će samim time revizijsko mišljenje biti pozitivno. S druge strane, nije utvrđena međuovisnost između Indeksa i društva koje je obavljalo reviziju financijskih izvještaja.



## SUMMARY

**Key words:** *Audit committee, Corporate governance, Auditing Board Effectiveness Index, External Audit, Internal Audit*

The aim of this paper is to analyze the effectiveness of the audit committees of all companies whose shares are traded on the Zagreb Stock Exchange. The survey was conducted on a sample of listed companies in 2018 which are required to complete and submit the Annual Questionnaire of the Corporate Governance Code. The questions from the questionnaire related to the audit committee were analyzed. Based on the sample, the Audit Committee Performance Index (IURO) was created and it was concluded that 55.8% of companies have high or complete audit committee efficiency i.e. that the audit committees of Croatian listed companies are highly or fully efficient. Furthermore, the relationship between the Index and the financial performance of listed companies were examined. It was found that there is a positive relationship between the Index and the size of the company, and there is no interdependence between the performance of the audit committee measured by the Index and return on assets (ROA), return on equity (ROE) and leverage. Finally, the interdependence of the Index and the audit opinion as well as the selected audit firm was examined. It was concluded that an effective audit committee affects the successful operation of the company and therefore the audit opinion will be positive. On the other hand, no interdependence was found between the Index and the company that audited the financial statements.